

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« _____ » июня 2016 г.

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

специальность 080507.65 – «Менеджмент организации»

**Разработка мероприятий повышения эффективности
стратегического управления организации
(на примере ООО «Энергия» в п. Хатанга)**

Пояснительная записка

Руководитель _____

О.В. Сибирякова

Выпускник _____

Е.А. Максимова

Нормоконтролер _____

Т.П. Лихачёва

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

«_____» _____ 2015 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме дипломного проекта

Красноярск 2015

Студенту Максимовой Евдокии Алексеевне

Группа ЗУБ10-05 Направление (специальность) специальность 080507.65 – «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка мероприятий повышения эффективности стратегического управления организации (на примере ООО «Энергия» в п. Хатанга)»

Утверждена приказом по университету № 4107/с от 25.03.2016 г.

Руководитель ВКР: О.В. Сибирякова, доцент, СФУ ИУБПЭ кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: нормативно-правовые, законодательные акты Российской Федерации; материалы федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, бухгалтерский баланс, отчет о прибыли и убытках ООО «Энергия», другие материалы.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Исследование стратегии функционирования организаций на рынке производственных услуг.
- 2 Стратегический анализ деятельности ООО «Энергия» в п. Хатанга.
- 3 Разработка мероприятий повышения эффективности стратегического управления ООО «Энергия» в п. Хатанга.

Перечень иллюстративного материала:

- Актуальность дипломного проекта;
- Цель и задачи дипломного проекта;
- Объект и предмет дипломного проекта;
- Общая характеристика ООО «Энергия»;
- Основные показатели деятельности ООО «Энергия»;
- Результаты анализа внешней и внутренней среды ООО «Энергия»;
- Оценка финансового потенциала ООО «Энергия»;
- Мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «Энергия»;
- Экономическая оценка предложенных мероприятий.

Руководитель ВКР

О.В. Сибирякова

Задание принял к исполнению

Е.А. Максимова

« ____ » _____ 2015 г.

РЕФЕРАТ

Дипломный проект по теме «Разработка мероприятий повышения эффективности стратегического управления организации (на примере ООО «Энергия» в п. Хатанга)» содержит 84 страницы текстового документа, 51 использованных источника, 12 рисунков и 23 таблицы.

ЭНЕРГЕТИКА, СЕВЕРНЫЕ ТЕРРИТОРИИ, АНАЛИЗ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Целью дипломного проекта является разработка мероприятий повышения эффективности стратегического управления организацией.

В работе поставлены и решены следующие задачи:

- проанализировать опыт стратегического управления организации ООО «Энергия» в п. Хатанга;
- выявить проблемы стратегического управления в экономике ООО «Энергия» п. Хатанга;
- исследовать внешнюю и внутреннюю среду организации;
- разработать стратегические направления деятельности организации;
- оценить эффективность мероприятий по повышению эффективности стратегического управления ООО «Энергия» в п. Хатанга.

В ходе дипломного проекта была собрана и систематизирована информация о предприятии, проведена оценка внешней и внутренней среды, потенциала ООО «Энергия», выявлены проблемы, негативно влияющие на финансовое состояние предприятия и сдерживающие экономический рост.

Для решения этих проблем были разработаны мероприятия, позволяющие повысить эффективность деятельности ООО «Энергия» и дана оценка эффективности внедрения предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Исследование стратегии функционирования организаций на рынке производственных услуг.....	7
1.1 Проблемы и особенности деятельности ООО «Энергия» в системе производственной инфраструктуры п. Хатанга	7
1.2 Анализ стратегического управления в отечественном и зарубежном менеджменте организации.....	15
2 Стратегический анализ деятельности ООО «Энергия» в п. Хатанга.....	30
2.1 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Энергия» в п. Хатанга на рынке услуг	30
2.2 Оценка внутреннего потенциала и финансовой результативности направлений деятельности ООО «Энергия» в п. Хатанга	45
3 Разработка мероприятий повышения эффективности стратегического управления ООО «Энергия» в п. Хатанга	58
3.1 Разработка мероприятий по увеличению доходности видов деятельности ООО «Энергия» в п. Хатанга	58
3.2 Совершенствование кадрового потенциала и построение системы мотивации в организации	64
3.3 Эффективность внедрения стратегии управления ООО «Энергия» в п. Хатанга.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	81

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ							
Изм.	Кол.уч	Лист	№	Подп.	Дата								
Разраб..		Максимова Е.А.				Разработка мероприятий повышения эффективности стратегического управления организации (на примере ООО «Энергия» в п. Хатанга)				Стадия	Лист	Листов	
Пров.		Сибирякова О.В.										3	84
Консульт.										СФУ ИУБПЭ			
Н.контр.		Лихачева Т.П.											
Утв.		Каячев Г.Ф.											

ВВЕДЕНИЕ

Проблема стратегического управления становится очень актуальной в условиях повышения нестабильности условий работы предприятий. Недостаточная проработка процесса стратегического управления, неподготовленность руководителей разного уровня к принятию обоснованных, взвешенных и обдуманных решений ведет к таким явлениям, как разрыв хозяйственных связей, невыполнение договорных обязательств, взаимные неплатежи, снижение инвестиционной активности, замедление темпов НТП.

На большинстве предприятий часть проблем, требующих стратегического реагирования, ускользает от внимания руководителей. В первую очередь вопросы маркетинга, взаимосвязи предприятия с потребителями и поставщиками. Система принятия решений нуждается в повышении роли стратегического управления. Качество стратегических решений служит серьезным препятствием в реализации потенциала предприятия и эффективного использования ресурсов. В связи с этим необходимо определить основные направления стратегического менеджмента при этом оценив ситуацию на рынке.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкурен-

ции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Красноярский край – второй по площади субъект Российской Федерации, занимает 2366,8 тыс. кв. км (или 13, 86% территории страны), кроме того, он занимает одно из ведущих мест в России по запасам минеральных ресурсов и полезных ископаемых, основные месторождения которых сосредоточены в районах крайнего Севера (цветные металлы, углеводородное сырье). Климат северной части края особенно суров. Однако, задачи промышленного освоения этих территорий повышают требования к инфраструктуре в первую очередь к транспортной и энергетической.

Объектом исследования в дипломном проекте является ООО «Энергия» – предприятие, преобразованное из МУП «Хатанга-Энергия» и созданное для обеспечения электрической энергией потребителей села Хатанга.

Актуальность данной темы для организации определяется тем, что финансовые результаты деятельности недостаточны для продолжения операционной деятельности, ограничен объем оказываемых услуг, неэффективна кадровая политика.

Целью дипломного проекта является разработка мероприятий повышения эффективности стратегического управления организации.

В дипломном проекте поставлены следующие задачи:

- проанализировать опыт стратегического управления организации ООО «Энергия» в п. Хатанга;
- выявить проблемы стратегического управления в экономике ООО «Энергия» п. Хатанга;
- исследовать внешнюю и внутреннюю среду организации;

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		5

- разработать стратегические направления деятельности организации;
- оценить эффективность мероприятий по повышению эффективности стратегического управления ООО "Энергия" в п. Хатанга.

Методами исследования являются сравнительный, графический, коэффициентный и др.

Информационная база исследования представлена материалами федеральной и краевой служб статистики, данными программ социально-экономического развития Таймырского муниципального района, уставными документами и отчетностью за 2014 – 2015 гг. ООО «Энергия», материалами отечественных и зарубежных ученых, прочими источниками.

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		6

1 Исследование стратегии функционирования организаций на рынке производственных услуг

1.1 Проблемы и особенности деятельности ООО «Энергия» в системе производственной инфраструктуры п. Хатанга

Жилищно-коммунальное хозяйство является базовой отраслью экономики сельского поселения Хатанга, обеспечивающей население не только жизненно важными услугами: отопление, электроснабжение, горячее и холодное водоснабжение, водоотведение, но и бытовыми услугами.

Численность постоянного населения, проживающего в селе Хатанга, на 1 января 2014 года составляет 2 564 человека. В самом селе Хатанга проживает 46,6% от общей численности постоянного населения, в отдаленных поселках проживают 53,4% населения, главным образом, представители коренных и малочисленных народов Таймыра.

На территории сельского поселения Хатанга коммунальные услуги оказывают:

- муниципальное унитарное предприятие «Жилищно-коммунальное хозяйство сельского поселения Хатанга»;
- муниципальное унитарное предприятие «Хатанга-Энергия» сельского поселения Хатанга;
- открытое акционерное общество «Полярная геологоразведочная экспедиция» и др.

Показатели объема производства электроэнергии в Таймырском Долгано-Ненецком муниципальном районе за 2010 – 2015 гг. приведены в таблице 1.1. и на рисунке 1.1.

Учредителями МУП «Хатанга-Энергия» - ООО «Энергия», МУП «ЖКХ сельского поселения Хатанга», и ОАО «Полярная ГРЭ» является администрация п. Хатанга.

Таблица 1.1 – Производство электроэнергии в Таймырском Долгано-Ненецком муниципальном районе за 2010 – 2015 гг., млн. кВт.ч

Предприятия	2012	2013	2014	2015
МУП "Хатанга-Энергия" - ООО «Энергия»	12,3	12,2	12,285	12,482
МУП «Жилищно-коммунальное хозяйство сельского поселения Хатанга»	5,2	4,19	4,1856	4,1856
ОАО "Полярная Геологоразведочная экспедиция"	2,14	2,2	2,1233	2,1233

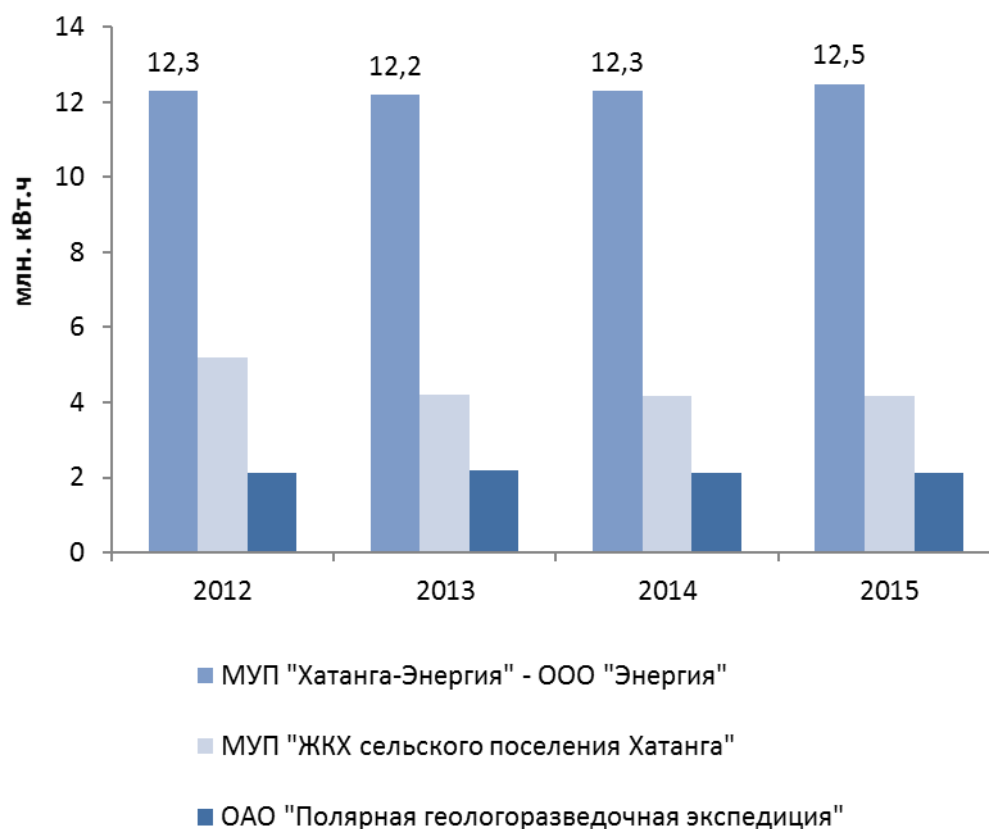


Рисунок 1.1 – Структура производства электроэнергии в п. Хатанга за 2012 – 2015 гг., млн. кВт.ч

Как следует из приведенных данных обеспечение поселений электроэнергией, водой и теплом реализуется предприятиями, организованными муниципалитетами.

ООО «Энергия» (ИНН 2411024040) расположено в с.Хатанга Таймырского Долгано-Ненецкого района Красноярского края, ул. Аэропортовская, д.11 и действует с 20 февраля 2014.

ООО «Энергия» было создано на базе МУП «Хатанга-Энергия» сельского поселения Хатанга, осуществлявшего свою деятельность с 25 октября 2003 года. Предприятие создано для обеспечения электрической энергией потребителей села Хатанга. Деятельность ООО «Энергия» осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Предприятие занимается исключительно производством, передачей и распределением электрической энергии, производит 13 млн. кВт/час электрической энергии в год, эксплуатирует десять дизель-генераторов, 36 трансформаторных подстанций различной мощности, свыше 40 км кабельных линий 6/0,4кВ.

Для производства электрической энергии в соответствии с концессионным соглашением в собственность предприятия были переданы две дизельные электростанции ДЭС №1 и ДЭС №2, установленная мощность которых составляет 8,2 МВт. До момента создания предприятия дизельные электростанции являлись отдельным структурным подразделением Хатангского авиаотряда. Электросетевое хозяйство в производственный комплекс организации не входит.

Штатная численность предприятия по состоянию на 1 января 2015 года составляет 65 человек.

Доля производства электроэнергии ООО «Энергия» в 2015 году составила порядка 66% от общего объема выпуска энергии в поселении.

МУП «Жилищно-коммунальное хозяйство сельского поселения Хатанга» является юридическим лицом и действует на территории с.Хатанга с 22 января 2007 года. Учредителем его, как уже было указано выше, является администрация п. Хатанга.

Хозяйственную деятельность предприятие осуществляет в соответствии с действующим законодательством, актами органов местного самоуправления, а также уставом предприятия. Штатная численность составляет 202 работника, из них 71 человек занят работами на поселках и 131 человек – в с.Хатанга.

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		9

МУП «ЖКХ сельского поселения Хатанга» оказывает коммунальные услуги населению, осуществляет текущее содержание жилого фонда, энергообеспечение, тепло-водоснабжение объектов социальной, культурной, бытовой и производственной сферы, проводит благоустройство населенных пунктов сельского поселения, ремонтно-строительные работы, осуществляет ремонт и содержание дорог и мостов, оказывает банно–прачечное и ритуальные услуги

В своем составе предприятие имеет девять производственно-эксплуатационных участков, расположенных в населенных пунктах сельского поселения: Хатанга, Сындасско, Попигай, Новорыбная, Жданиха, Кресты, Новая, Хета, Катырык,

МУП «ЖКХ сельского поселения Хатанга» занимает ключевое место в хозяйственной деятельности п. Хатанга, являясь социально–значимым предприятием.

Основными видами деятельности для ОАО «Полярная геологоразведочная экспедиция» являются геологоразведочные, геофизические и геохимические работы в области изучения недр, работы по ведению разведочного бурения, также различные виды услуг по производству, передаче и распределению коммунальных ресурсов, включая электроэнергию и воду. Под управлением предприятия находится жилой и нежилой фонд общей площадью 11,6 тыс. кв. м, обслуживание которого осуществляет по договорам.

Численность работающих – 110 человек.

Объем выручки коммунальных предприятий п. Хатанга за 202 – 2014 гг. приведен в таблице 1.2.

Анализ показателей предприятий сферы производства и распределения коммунальных ресурсов позволяет сделать вывод о том, лидером по объему услуг до 2014 года являлось МУП «ЖКХ сельского поселения Хатанга», на долю которого приходилось до 53,3% совокупной выручки.

Доля МУП «Хатанга-Энергия» - ООО «Энергия» в объеме оказанных услуг в 2012 году составляла 13,2%, а к 2014 году выросла до 21,8%.

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		10

Таблица 1.2 – Объем выручки коммунальных предприятий п. Хатанга за 2012 – 2014 гг., тыс. рублей

Предприятие	2012	2013	2014	Откло- нение (+, -)	Темп при- роста, %
МУП "ЖКХ сельского поселения Хатанга"	595 213	595 512	266 272	-328 941	-55,3%
ОАО "Полярная геологоразведочная экспедиция"	374 459	433 441	465 666	91 207	24,4%
МУП "Хатанга-Энергия" - ООО "Энергия"	147 404	172 268	203 945	56 541	38,4%
Итого	1 117 076	1 201 221	935 883	-181 193	-16,2%



Рисунок 1.2 – Структура выручки от реализации продукции коммунальных предприятий в п. Хатанга за 2012 – 2015 гг., тыс. руб.

При этом общая сумма выручки компаний снизилась за три года на 16,2%. Доходы МУП «Хатанга-Энергия» - ООО «Энергия» выросли на 38%, а МУП «ЖКХ сельского поселения Хатанга» - снизились наполовину, что привело к снижению его доли до 28,5%. Следует также заметить, что, занимая первое место по объему производства электроэнергии в поселении по стоимостному объему доходов, ООО «Энергия» занимает только третье место. ОАО «Полярная ГРЭ» и МУП «ЖКХ сельского поселения Хатанга» кроме поставок электричества занимаются еще и другой деятельностью, приносящей доход.

Однако, результаты анализа ситуации в поселении позволяют сделать вывод о том, что МУП «Хатанга-Энергия» - ООО «Энергия» является заметным участником рынка коммунальных услуг в п. Хатанга. И значимость его деятельности для сельского поселения растет.

Стабильная электрификация отдаленных северных регионов Красноярского края до сих пор остается нерешенной задачей. Небольшие, в основном бытовые потребители – поселки – расположены на большой территории и на значительном расстоянии друг от друга: Кресты – 20 км, Жданиха – 3- км, Котуй – 90 км, Хета и Попигай – 140 км, Новорыбное – 180, Катырык – 200, Сындасско – 300 км.

Основным источником электрической энергии здесь являются дизельные электрические станции (ДЭС). Существующая система электроснабжения поселков полуострова Таймыр включает несколько десятков автономно работающих ДЭС, обеспечивающих жизнедеятельность примерно 40 населенных пунктов на площади около 880 тыс. кв. километров с населением около 17 тыс. человек. Электроэнергия от ДЭС передается потребителям на небольшие расстояния по воздушным линиям электропередачи (ЛЭП) на напряжениях 0,4; 6 и 10 кВ.

Основное оборудование автономных ДЭС состоит из большого количества дизель-генераторов разных типов и модификаций. Мощность отдельных дизель-генераторов составляет от 100 до 1200 кВт.

Только юго-западная часть Таймыра имеет централизованное электроснабжение от Норильско-Таймырской энергосистемы. Остальная часть территории не имеет постоянного электроснабжения. Строить ЛЭП на напряжениях 110 и 220 кВ для связи изолированных населенных пунктов с энергосистемой в условиях Крайнего Севера экономически нецелесообразно.

ДЭС сжигают десятки тысяч тонн дизельного топлива в год. Доставка топлива в удаленные от транспортных магистралей пункты приводит к его значительному удорожанию. Стоимость дизельного топлива в местах нахождения ДЭС составляет более 600 долл. США за тонну. Экономический обоснованный тариф для п. Хатанга, утвержденный РЭК Красноярского края с 2015 года, составляет 40,15 рублей за кв. ч. А тариф для населения поселка на основании обращения Администрации Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района составляет 1,45 рубля на 1 кв ч. Выпадающие доходы энергоснабжающих организаций компенсируются бюджетом.

Возникают и серьезные экологические последствия для территорий.

В 2014 году на территории поселения были продолжены работы по ремонту дизельных станций и дизельных агрегатов. Стоимость этих ремонтных работ составила более 2,5 миллионов рублей. За счет средств краевого бюджета приобретены две новые электростанции для установки в поселках Попигай и Сындасско. Еще одна новая электростанция, приобретена за счет средств предприятия для установки в поселке Катырык.

Но основной проблемой энергоснабжения поселков, по мнению администрации поселения, является проблема, не связанная с «железом» или топливом [50].

В поселках фактически нет ответственных, квалифицированных специалистов-эксплуатационников. Хотя ремонт агрегатов и налажен в Хатанге, но наступил момент менять сам подход к организации электроснабжения поселков в части обслуживания техники.

Проблемными остаются электрические сети в поселках, которые требуют капитального ремонта, в том числе замены опор и перетяжки воздушных линий. В 2014 году была предпринята попытка организовать выполнение части этих работ силами местных организаций на основе благотворительной помощи поселкам, но быстро пришло понимание того, что это требует привлечения значительных денежных средств и специализированной бригады, снабженной спецтехникой.

Оценивая общее положение в сфере предоставления электроэнергии и других ресурсов, следует заметить, что к 2016 была проделана серьезная работы по перевооружению энергетических мощностей и повышению эффективности использования энергоресурсов, осуществлены мероприятия в рамках программ, направленных на энергосбережение.

Результатом проделанной работы явилось заключение концессионного соглашения в отношении имущественного комплекса, предназначенного для выработки и передачи электроэнергии с ООО «Энергия». В настоящее время победителем конкурса представлена проектная документация с положительным заключением Ростехнадзора, ведутся активные работы на объекте. Предельным сроком ввода в эксплуатацию нового оборудования определен сентябрь 2016 года. Далее концессионером будут проведена модернизация трансформаторных подстанций и кабельных линий.

Всё это не только повысит эксплуатационную надежность оборудования, часть которого эксплуатируется еще с 1960-х годов, но и, в конечном итоге, должно снизить объемы топлива на выработку электроэнергии. Конечным результатом мероприятий должны стать:

- оснащение объектов энергетики современным оборудованием без привлечения бюджетных средств (объем инвестиций предварительно оценивается в 0,5 млрд. рублей);
- повышение эксплуатационной надежности оборудования и электросетей;

- снижение объемов завоза топлива, а значит и экономия бюджетных средств на организацию северного завоза.

1.2 Анализ стратегического управления в отечественном и зарубежном менеджменте организации

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызовы, брошенный внешней средой, добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

В условиях отсутствия стратегического управления организации планируют свою деятельность в предположении, что окружение либо не меняется вообще, либо не в нем не происходят качественные изменения. Организации составляют план действий на ближайшее и отдаленное будущее априори базирующийся на четко известном конечном состоянии окружающей среды. Составление долгосрочных планов, в которых формируются решения на многие годы вперед, «на века» - все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы в данном случае означает простую экстраполяцию существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться, т.е. при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое будущее состояние организации, но и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

Во-вторых, при отсутствии стратегического управления разработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. Все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это предполагаемый объем производства и издержки. Но эти параметры определяются без ясной связи с тем, насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком. Количество и цену товаров определит рынок.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач.

Во-первых, стратегическое управление в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации – это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественное пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организа-

ционную культуру, входить в какие деловые группы и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет или нет организация в будущем в конкурентной борьбе.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в конкретных ситуациях. Стратегическое управление – это, скорее, определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. Каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом стратегическое управление – это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов и, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются очень большие усилия и большие затраты. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, общественных отношений и т.п. приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда в короткие сроки кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом при стратегическом управлении процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана, пусть даже и очень хорошая, подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамичную совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического

управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

- 1) макроокружения;
- 2) непосредственного окружения;
- 3) внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;

- организационная культура.

Определение миссии и целей состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первым шагом является определение миссии фирмы как концентрированного выражения смысла ее существования. Далее определяются долгосрочные цели. И завершается эта часть стратегического управления определением целей на ближайший период. Определение миссии и целей фирмы проясняет смысл существования фирмы и ее устремления. Зная это, можно выбирать стратегию поведения.

Следующим наступает центральный этап стратегического управления – этап анализа и выбора стратегии. С помощью специальных приемов организация определяет какими способами будет достигаться цели и как будет реализовываться миссия.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного, осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации.

Основными задачами любого контроля являются следующие:

- 1) определение того, что и по каким показателям проверять;
- 2) осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными пока-

зателями;

3) выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

4) осуществление корректировки, если она необходима и возможна. В случае контроля выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегий четкого плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

Рассмотрим далее практику применения стратегического управления в российских компаниях.

Существует распространенное заблуждение, что можно директивно внедрить в компании тот или иной подход к планированию и управлению. Увы, это не так. Процесс переходов между этапами тесно связан с множеством аспектов восприятия и уровнями зрелости людей, которые будут вовлечены в него. Компания, не освоившая долгосрочное планирование, не сможет внедрить у себя стратегический менеджмент.

Разговоры о стратегиях, достаточно распространенные у собственников и управляющих, как правило, не имеют под собой реальной основы. Существующая на сегодняшний день практика административно-командного внедрения стратегического менеджмента в коммерческих фирмах обычно не дает никаких результатов. В худшем – наращивает бюрократию и ресурсные затраты. Разработка стратегий стала жизненной необходимостью. Обычно на написание

стратегий уходит три-четыре месяца, часто для этого привлекаются внешние консультанты. В России возникает направление, связанное со стандартизацией алгоритма разработки стратегии. Пишутся методики, положения, порядки, инструкции, стандарты, в которых делается попытка по шагам расписать последовательность разработки стратегии. Как правило, такая последовательность ничем не отличается от типичного долгосрочного планирования. Начинается все с опросов подразделений, затем собранный материал обобщается каким-то одним подразделением (чаще всего финансовым или экономическим), долго (месяцами) согласуется со всеми заинтересованными сторонами и руководством компании; туда добавляют SWOT, PEST или иной анализ и полученный фолиант выносят на утверждение совета директоров. Примерно через год работы у компании появляется подготовленная по инструкции и утвержденная стратегия, выполнять которую в общем-то никто и не собирается. Да и выполнять ее иногда просто опасно, так как внешние для компании условия к этому моменту претерпевают существенные изменения, а интересы руководителей совпадают с целями стратегии только формально. В результате в компании возникает ситуация лебедя, рака и щуки из известной басни. Каждый из замов генерального директора по-своему понимает и интерпретирует стратегию, пытаясь навязать ему свое видение.

Самое интересное состоит в том, что все участники процесса разработки стратегии по-разному понимают сам термин «стратегия». Разное понимание сути стратегии приводит к разному пониманию, что она должна включать и как ее реализовывать.

Стратегия – это согласованная высшим руководством компании, включающим генерального директора, его заместителей и директоров по направлениям работ) и собственниками компании система сбалансированных долгосрочных целей развития и путей (программ, проектов, мероприятий) их достижения. Данное определение основано на определении А. Чандлера (А. Chandler) 1962 г.: стратегия – это определение долгосрочных целей и задач предприятия,

корректировка деятельности в этой связи и привлечение ресурсов, необходимых для выполнения поставленных целей. Новое в данном варианте – фраза «согласованная ”топами” и собственниками компании».

Почему предлагаемое определение является практическим? Оно однозначно показывает, что надо сделать, чтобы сформулировать стратегию компании. Необходимо не просто определить долгосрочные цели и программы, проекты, мероприятия по их достижению, но и согласовать их с собственниками и «топами» компании. Без этого стратегия реализовываться не будет, так как «противоборствующие» стороны будут делать все, чтобы процесс реализации стратегии шел в соответствии с их личными интересами.

Слово «согласовать» предполагает совсем иной подход к разработке стратегии. Невозможно согласовать стратегические цели и пути их достижения с собственниками и топ-менеджерами компании, если они непосредственно не участвуют в процессе их разработки, а весьма быстро на редких заседаниях просматривают материалы, подготовленные для них специалистами или внешними консультантами. Формально они соглашаются с написанной стратегией, но только до момента установления их ответственности за ту или иную цель компании. Кризис во взаимоотношениях происходит при «дележе» ограниченных ресурсов компании (финансовых, материальных, человеческих и др.) на программы, проекты и мероприятия по достижению каждой стратегической цели. Возникает ситуация, когда одним топ-менеджерам ресурсы урезают, а другим – увеличивают в соответствии с разработанной стратегией. Вот тут начинаются настоящие обсуждения, борьба за ресурсы, и не факт, что победит оптимальная для компании линия поведения.

Если лица, принимающие решения, несмотря на утвержденную стратегию, постараются «захватить» как можно больше ресурсов для курируемого ими направления, ресурсы компании будут распределены исходя не из стратегических, а из личных целей заместителей генерального директора. Гораздо легче достичь поставленного перед вами результата, имея значительные воз-

возможности, чем пытаться достичь того же результата, эффективно используя ограниченные ресурсы. Победителем будет тот, кому достанется больше ресурсов, и это приведет к неоптимальной деятельности компании (например, вместо развития дистрибьюторской сети или маркетинга все силы уйдут на создание новых производственных технологий и исследований).

Вполне вероятно также ожидать уклонения от выполнения принятых решений, затягивания сроков работ, формирования дополнительных вариантов инициатив и программ, идущих вразрез с принятой стратегией, дискредитации ранее принятых и утвержденных решений, проектов и программ.

Недаром в стратегическом менеджменте существует выражение: «Стратегия не должна быть правильной, она должна быть согласованной». Потому у руководителей самых успешных компаний Америки на выработку стратегии уходило в среднем четыре года. Стратегия требовала продумывания, обсуждения, она как бы вызревала в процессе коллективной работы руководителей и собственников компаний.

Но разработать стратегию – это 5 % работы, реализовать ее – остальные 95%. А тут даже международный опыт демонстрирует невероятные трудности, с которыми сталкиваются руководители компаний при реализации стратегии.

По данным Д. Нортон и Р. Каплана:

- 10 % компаний успешно реализуют стратегию;
- 90% компаний не удается реализовать стратегию;
- 5% сотрудников в среднем понимают стратегию компании;
- 25% менеджеров поощряется в привязке к успешной реализации стратегии;
- 85% команд исполнительных директоров тратят на обсуждение стратегии не более одного часа в месяц;
- 60 % организаций не способны привязать бюджет к стратегии.

Что же говорить о российских компаниях. Но если ставить задачу модернизации и инновационного развития России, повышения уровня конкуренто-

способности компаний с высоким уровнем переработки сырья, необходимо уметь не только разрабатывать, но и реализовывать стратегии.

Причины такой «нереализуемости» стратегий состоят в формальной разработке стратегии.

В непонимании того, что реализация стратегии предполагает серьезное изменение компании – переход на стратегическое управление.

Обычно пытаются реализовывать стратегию путем формального долгосрочного планирования. Часто применяют термин «стратегическое планирование». Но суть дела не меняется. Тот же долгосрочный план, собираемый от подразделений компании по несколько месяцев, мало привязанный к стратегии, разрабатываемый согласно внутреннему нормативному документу компании. Как правило, «верстается» он от достигнутого. Но за рубежом в большинстве своем под стратегическим планированием понимается разработка стратегической карты и системы сбалансированных показателей. Но и стратегическая карта, и система сбалансированных показателей (ССП) – это формализованное краткое и точное представление стратегии, базирующейся на ключевых показателях эффективности (Key Performance Indicator), выполнение которых надо обеспечить, чтобы стратегия была реализована и цели, поставленные в ней, достигнуты в установленные сроки.

Далее планирование продолжается. Оно состоит в том, что в составе СПП указываются проекты (программы, мероприятия, называемые в СПП инициативы), которые необходимо выполнить, чтобы достичь ключевых показателей эффективности. Кроме этого, указывается ответственный за каждый показатель и бюджет каждого проекта, программы, мероприятия.

Комплекс стратегической карты (или стратегических карт по разным направлениям деятельности) и системы сбалансированных показателей включает в себя основные показатели эффективности и ответственных за их выполнение, а также значения этих показателей по годам; инициативы (программы, проекты, мероприятия) компании для достижения ключевых показателей эффективно-

сти; бюджет с выделенной строкой затрат на инициативы; офис управления стратегией и офис управления проектами.

Все это составляет систему стратегического управления компанией. Такая система позволяет намного успешнее реализовывать стратегии компании и добиваться долгосрочных конкурентных преимуществ.

Стратегическое управление в фирмах США прошло долгий путь.

Стратегическое управление стало входить в практику управления американскими компаниями с конца 60-х годов. Тогда его главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми разными перспективами. С 70-х годов направленность стратегического управления изменилась, и в 80-е годы оно превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результативности в перспективе.

Американские фирмы обычно используют два вида планирования: долгосрочное, или стратегическое, и годовое финансовое планирование.

Стратегическое планирование осуществляется, как правило, небольшой группой специалистов при высшем руководстве фирмы и концентрирует свое внимание на разработке долгосрочных решений, принимаемых фирмой на основе экономического анализа рыночных ситуаций. Ввиду сложности этого процесса в нем используются такие инструменты планирования, как эконометрические прогнозы или модели, разработанные соответствующими специалистами.

Первичным объектом анализа для стратегического планирования является стратегический центр хозяйствования, объединяющий несколько производственных отделений фирмы, действующий на рынке как самостоятельная хозяйственная единица – центр прибыли.

Цель стратегического планирования – дать основную оценку будущей

рентабельности различных СЦХ, а на этой основе принимаются решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности фирмы (закрытия или продажи отдельных предприятий) или внедрения в новые сферы деловой активности.

Текущее, или годовое, планирование основывается в американских фирмах на показателях стратегического плана. Годовой план (бюджет) - это оперативный документ, согласно которому СЦХ определяет планируемый на текущий год объем производства, составляет планы: по использованию рабочей силы; капиталовложений; выпуска новых видов продукции.

В годовом плане детализируются планы производства и сбыт поквартально и ежемесячно, а также устанавливаются задания для низовых уровней управления. Процесс разработки годового плана начинается с прогноза объем продаж товаров и услуг. Затем рассчитываются издержки производства и намечаемая прибыль.

Составление бюджета или сметы расходов обычно начинается с разработки нормативов трудовых затрат в долларах, затрачиваемых на единицу выпускаемой продукции. Расходы, не зависящие от объема производства, то есть на здание и оборудование, могут быть включены в бюджет как накладные расходы к нормативу трудовых затрат или не включаются совсем. Американские фирмы используют множество детализированных вариантов контроля за расходами, которые являются управленческими инструментами во всех фирмах и дают возможность определить показатель стоимости продаж продукции как основу для разработки годовых планов вышестоящих подразделений.

Помимо этого, в американских фирмах для производственных отделений и СЦХ разрабатывается набор показателей, которые сравниваются в динамике: за прошлый, настоящий и предполагаемый будущий период. К числу таких показателей относятся: выход готовых изделий к количеству изделий, запущенных в производство; оборачиваемость товарных запасов; просрочки в оплате товаров и услуг; рабочие дни, потерянные в результате аварий.

В американских фирмах планирующие системы построены таким образом, чтобы была возможность быстро реагировать на изменение потребительского спроса и рыночной конкуренции.

Для американских компаний исходным пунктом планирования является прогноз рынка: состояния и развития рыночной ситуации. Такой прогноз подготавливается службой маркетинга и доводится до высшего руководства фирмы и руководства отделений и заводов. На его основе заводы готовят свои планы, которые направляются для утверждения вверх, а затем идут вниз для выполнения. Отчеты о выполнении плана идут опять "снизу вверх". Выполнение плановых показателей для заводов (себестоимость, качество, своевременность поставок) составляет основу управленческой деятельности руководителя завода. Управляющий службы контроля главное внимание уделяет выполнению показателей качества, главный экономист – снижению издержек, инженеры завода – созданию нового продукта.

Менеджеров в американских фирмах за невыполнение плана не наказывают, премируют же не за результаты выполнения плана, а за хорошую работу в трудных обстоятельствах, что поощряет их к добросовестности и инициативности.

Система стратегического управления возникла в фирмах Японии намного раньше, чем в американских и западноевропейских компаниях, и применяется значительно шире. Особое внимание в системе стратегического управления придается разработке целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования.

Схема целей, разрабатываемых японскими компаниями, может быть представлена в следующем виде:

I. Базовые цели (объем продаж, темп роста объема продаж или прибыли, размер прибыли, норма прибыли на весь капитал (или все активы), отношение прибыли к акционерному капиталу, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию, доля на рынке, структура капитала, дивиденды, цена акции,

компенсация работникам (заработная плата), уровень качества продукции, базовая политика роста, базовая политика устойчивости, базовая политика извлечения прибыли, базовая политика в отношении социальной ответственности).

II. Оперативные вопросы (цели в области производительности) (задание по добавленной стоимости, задание по производительности труда, инвестиции на одного работающего, коэффициент оборачиваемости капитала, политика в области снижения издержек).

Важную роль в стратегическом управлении в японских компаниях играют взаимоотношения материнской компании с ее филиалами и дочерними компаниями. В особенности это касается определения целей развития, которые дифференцируются в зависимости от характера деятельности подконтрольных компании. Так, в филиалах и дочерних компаниях, ориентированных на внутренний рынок, цели устанавливаются с точки зрения материнской компании по следующим показателям: объем продаж, прибыль, устойчивость, укрепление престижа торговой марки. Для филиалов и дочерних компаний, ориентированных на эффективность производства, цели устанавливаются с точки зрения филиалов по таким показателям, как объем продаж, прибыль, устойчивость, вклад в развитие принимающей страны. Для филиалов, ориентированных на ресурсы, цели устанавливаются с точки зрения ТНК в целом по объему продаж, прибыли, устойчивости, доли на мировом рынке.

2 Стратегический анализ деятельности ООО «Энергия» в п. Хатанга

2.1 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Энергия» в п. Хатанга на рынке услуг

Анализ внешней среды предполагает оценку социально-экономических, технологически, правовых и экологических факторов функционирования организации.

В числе социально-экономических факторов должны быть приняты во внимание:

- темпы роста экономики муниципальном районе;
- демографическая ситуация в муниципальном районе;
- средний уровень дохода и прожиточный минимум;
- уровень инфляции и безработицы;
- процентные ставки за кредит;
- инвестиционная и налоговая политика;
- политика в области заработной платы и цен;
- налоговая база и т.п.

Общее экономическое состояние страны, Красноярского края и муниципального района можно охарактеризовать динамикой индекса физического объема валового внутреннего продукта (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Индексы физического объема валового внутреннего продукта в России за 2012 – 2015 гг., % к предыдущему году

	2012	2013	2014	2015
Россия	103,5	101,3	100,7	96,3
Красноярский край	105,8	102,9	101,0	н/д
Таймырский Долгано-Ненецкий муниципальный район	104,4	124,1	100,9	н/д

Как видно из данных таблицы 2.3 темп экономического развития замед-

лился, хотя потери Красноярского края меньше, чем по России в целом. Однако, темпы экономического роста в Таймырской районе замедляются заметнее, чем по краю в целом.

Демографические показатели приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные демографические показатели Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района за 2011 – 2014 гг.

Показатели	2011	2012	2013	2014
Среднегодовая численность постоянного населения, тыс. чел.	34,359	34,209	33,957	33,621
Коэффициент естественного прироста на 1 тыс. человек населения, чел.	5,7	6,9	6,5	6,7
Коэффициент миграционного прироста населения на 10 тыс. человек населения, чел.	-53,3	-158,9	-124,5	-208,2
Среднегодовая численность трудовых ресурсов, тыс. чел.	25,67	25,37	24,80	24,41
Уровень зарегистрированной безработицы (к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте) на конец периода, %	2,6	2,2	2,2	1,7



Рисунок 2.1 – Динамика численности населения и трудовых ресурсов в 2011 – 2014 гг., тыс. чел.

Анализ показывает, что общая численность населения сокращается.

К 2014 году она уменьшилась до 33,6 тыс. человек, что на 738 человек (или 2,15%) ниже значений 2011 году. И хотя естественный прирост населения положительный и даже растет (с 5,7 чел. на тыс. населения в 2011 году до 6,7 чел. в 2014 году), отрицательный миграционный прирост приводит к оттоку населения. Миграционный отток растет: в 2014 году на каждые 10 тыс. населения уезжали в среднем 208 человек, тогда как в 2011 году этот показатель был в 4 раза меньше. Структура населения тоже меняется. Если в 2011 году трудоспособное население составляло 74,7% общей величины, то к 2014 году оно сократилось до 72,6%.

Уровень жизни населения характеризуют показатели, приведенные в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели уровня жизни населения Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района за 2011 – 2014 гг., руб.

Показатели	2011	2012	2013	2014
Среднедушевой денежный доход в месяц	28515,9	31025,2	33996,5	35407,4
Среднемесячная заработная плата работников по полному кругу организаций	39858	44438,2	48892,8	52534,5
Средний размер назначенных месячных пенсий пенсионеров, состоящих на учете в системе Пенсионного фонда Российской Федерации	12196,9	13539,5	14838,5	16025,6

За период величина среднедушевого дохода выросла с 28,5 тыс. рублей до 35,4 тыс. рублей, что составило 24,2%. Заработная плата и пенсии выросли более чем на 30%. Соотношение между среднедушевым доходом и средней заработной платой в 2011 году составило 1,4 раза, к 2014 году оно выросло до 1,48 раза, т.е. реальный уровень жизни населения снизился. То же можно сказать о и пенсиях. Несмотря на их рост, среднедушевой денежный доход растет медленнее и в 2014 году был в 2,21 раза выше среднемесячной пенсии.

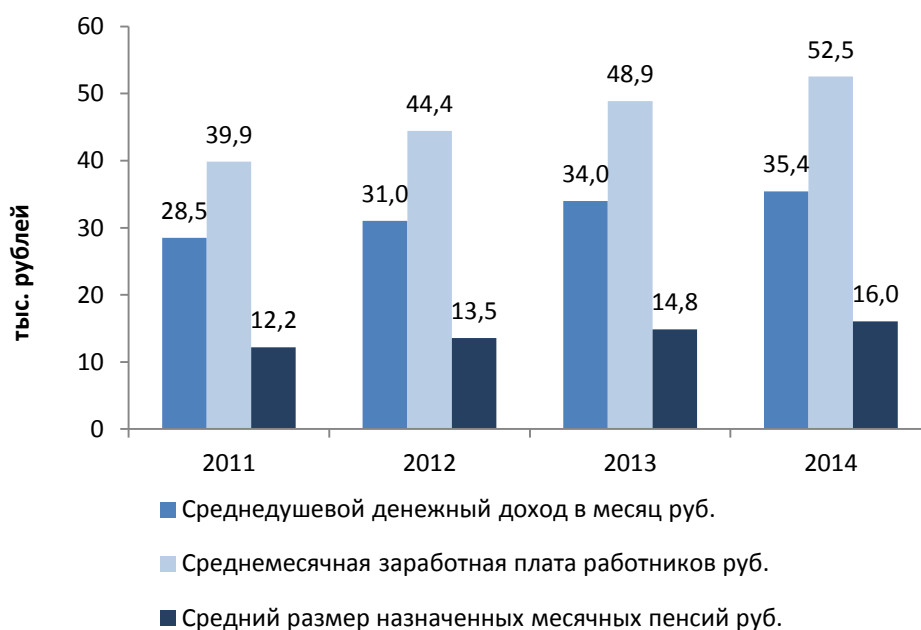


Рисунок 2.2 – Динамика среднедушевых доходов, заработной платы и пенсий в 2011 – 2014 гг., тыс. руб.

Показатели уровня потребления электроэнергии приведены в таблице 2.4. Таблица 2.4 – Уровни энергопотребления Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района за 2011 – 2014 гг.

Показатели	2011	2012	2013	2014
Объем отпуска электрической энергии, тыс. кВт.ч	74068,9	73178,3	71221,1	73191,2
Объем отпуска электрической энергии населению тыс. кВт.ч	33932,8	41017,5	40194,1	40218,1
Удельная величина потребления электрической энергии в многоквартирных домах в расчете на 1 проживающего, кВт.ч	1050,36	1397,79	1275,22	1249,84
Удельная величина потребления электрической энергии муниципальными бюджетными учреждениями в расчете на 1 человека населения, кВт.ч	3062,79	3116,67	3104,4	2780,06

Общий объем потребляемой электроэнергии сократился на 877,7 тыс. кВт.ч (-1,18%), тогда как объем потребления электроэнергии населением, наоборот, вырос с 33932,8 до 40218,1 тыс. кВт.ч, что составило дополнительно 18,5%. Причиной этого, с одной стороны, стал рост уровня благоустройства

жилищного фонда (на 18,9% выросла удельная величина потребления населением электричества в многоквартирных домах), а другой стороны, способствовали и очень холодные зимы последних лет.

Обращает на себя внимание и то, что удельная величина потребления электроэнергии муниципальными бюджетными учреждениями сократилась на 282,7 кВт. ч, что составило 9,23%. Это стало результатом того что в районе действует программа энергосбережения, и предприятия муниципальной сферы постепенно переоборудуются различными приборами учета тепла и электроэнергии, что позволяет получить экономию бюджетных средств.

К технологическим факторам можно отнести степень износа основных фондов отрасли, инвестиции на техническое перевооружение, уровень развития технологий и др., наличие альтернативных способов решения проблемы энергообеспечения.

В настоящее время проблемой в сфере жилищно-коммунального хозяйства сельского поселения остается изношенность основных фондов предприятий, оказывающих жилищно-коммунальные услуги потребителям.

Таблица 2.5 – Затраты на производство электроэнергии и расходы бюджета Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района за 2011 – 2014 гг., тыс. рублей

Показатели	2011	2012	2013	2014
Затраты на производство электроэнергии, вырабатываемой дизельными электростанциями	838 265	910 539	965 805	916 818
в том числе населению	446 566	504 220	495 506	473 817
Расходы консолидированного бюджета на жилищно-коммунальное хозяйство	1 246 760	1 178 566	1 057 478	1 114 033
Расходы на капитальный ремонт объектов систем тепло-, электро-, водоснабжения и водоотведения за счет всех источников финансирования	149 730	147 237	221 929	142 488

Окончание таблицы 2.5

Показатели	2011	2012	2013	2014
в том числе за счет средств бюджета субъекта Российской Федерации	6 965	6 929	8 000	-
за счет средств бюджета муниципального образования	70	9 191	152	340

В целом затраты на производство электроэнергии растут (+9,37%), при этом затраты на производство электроэнергии для населения растут медленнее (+6,1%).

Поскольку организация экономических отношений и основы государственной политики в сфере электроэнергетики базируются на принципе обеспечения бесперебойного и надежного функционирования электроэнергетики, то в силу этого субъекты электроэнергетики зачастую вынуждены эксплуатировать бесхозные объекты электроэнергетики (чаще всего объекты электросетевого хозяйства) и нести расходы, связанные с проведением мероприятий по поддержанию этих объектов в надлежащем состоянии и реконструкцией.

Кроме того, сокращаются расходы на капитальный ремонт. В п. Хатанга в последние годы денежные средства на капитальный ремонт и модернизацию жилищно-коммунального хозяйства в бюджете сельского поселения вообще не предусматривались.

Недостаточное финансирование отрасли отражается на стабильности работы коммунальных объектов, на качестве предоставляемых коммунальных услуг и приводит к социальной напряженности среди населения. Экономически обоснованные тарифы на тепловую и электрическую энергию высоки, в связи с тем, что в их структуре на топливную составляющую приходится 58,6% по тепловой энергии и 64,5% по электрической энергии, соответственно, и себестоимость услуг тоже высока.

В соответствии с Федеральным законом от 23.11.2009 №261-ФЗ «Об

энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» Постановлением администрации сельского поселения Хатанга от 24.05.2011 №082-П (с изменениями от 20.05.2013 №058-П) утверждена программа «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности муниципальных учреждений сельского поселения Хатанга на 2011-2013 годы».

В рамках указанной программы выполнены следующие мероприятия:

- в 2011 году проведено энергетическое обследование объектов бюджетной сферы и подготовлено 19 энергетических паспортов;

- в 2013 году подготовлена проектно-сметная документация на установку узлов учета тепловой энергии и холодного водоснабжения в муниципальных учреждениях.

В 2014 году осуществлено оснащение объектов бюджетной сферы приборами учета используемых воды и тепловой энергии, а также ввод установленных приборов учета в эксплуатацию.

В результате реализации планируемых мероприятий в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности сократились расходы на топливно-энергетические ресурсы и, следовательно, бюджетные расходы (-10,64% см. таблицу 2.5).

К законодательным и политическим факторам следует отнести: наличие регулирующего законодательства, степень его подвижности, проекты и программы, в которых есть возможность принимать участие на территории района и т.п. В целом можно охарактеризовать состояние законодательства как стабильное.

К экологическим факторам следует отнести степень загрязнения окружающей среды от деятельности организации сферы коммунального обслуживания и электроэнергетики, а также изменение законодательства в этой сфере в сторону ужесточения требований.

Оценка влияние внешней среды в сводном виде представлена в таблице

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		36

2.6.

Таблица 2.6 – Факторы внешней среды ООО «Энергия»

Факторы	Характеристика	Вывод	Сила влияния	Направление влияния
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ				
Общэкономическая ситуация	Экономический рост замедлился	Спрос электроэнергию ос замедлился	Значительная	При снижении – негативное, при росте – позитивное
Инфляция	Растет	Тариф на электроэнергию устанавливается Региональной энергетической комиссией	Значительная	-//-
Доступность инвестиционных ресурсов	Снижется	Приобретение нового оборудования и ремонт существующего невозможен без привлечения инвестиций	Значительная	-//-
Демография	Ухудшается	Человеческий ресурс служит и источником потребления, и источников трудовых ресурсов	Существенная	-//-
ТЕХНИЧЕСКИЕ				
Состояние основных средств	Развитие науки и техники позволяет создавать и внедрять механизмы, машины, энергосберегающие технологии,	Высокий износ приводит к потерям	Существенная	Негативное

Продолжение таблицы 2.6

Факторы	Характеристика	Вывод	Сила влияния	Направление влияния
	направленные на оптимизацию рабочего процесса, на улучшение качества и надежности электрической энергии, снижение технических потерь энергии и др.			
Вложения в реконструкцию и техническое перевооружение	-//-	Недостаточные вложения ведут к росту издержек	Существенная	Негативное
ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ				
Гражданское законодательство	Стабильно	Создают условия для нормальной работы	Существенная	Позитивное
Трудовой кодекс	Стабильно	-//-	Существенная	Позитивное
Региональные программы	Стабильно	-//-	Значительная	Позитивное
ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ				
Климатические условия	Суровые природно-климатические условия Севера и Крайнего севера	Высокие требования к работоспособности энергосистемы. Предприятие обязано бесперебойно обеспечивать электроэнергией потребителей	Значительная	Позитивное

Окончание таблицы 2.6

Факторы	Характеристика	Вывод	Сила влияния	Направление влияния
Экология	Использование дизельных электростанций ведет к загрязнению окружающей среды		Существенная	Негативное

Анализ внутренней среды предполагает оценку главных действующих сил: потребителей, конкурентов и поставщиков.

На сегодняшний день, когда в районе нет альтернативных источников электроэнергии, все клиенты ООО «Энергия» относятся к категории постоянных. Структура покупателей в 2014 году приведена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Структура покупателей ООО «Энергия» в 2014 г., %

Основными потребителями услуг ООО «Энергия» являются население – 77%, а также бюджетные организации, включая администрацию п. Хатанга, управления образования и социальной защиты поселения, отдел культуры, спорта и молодежной политики и др. В числе образовательных учреждений покупателями являются Хатангская средняя школа №1, школа-интернат, детские дошкольные образовательные учреждения «Снежинка» и «Солнышко», Хатангский центр детского творчества. Клиентом ООО «Энергия» является и района больница.

Структура продаж по конкурентам ООО «Энергия» приведена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Сумма заключенных контрактов по поставке электроэнергии ООО «Энергия» и ее конкурентов в 2014 г., тыс. руб.

Сегменты	МУП "ЖКХ сельского поселения Хатанга"	ООО "Энергия"	ОАО "По- лярная ГРЭ"
ФГУП и представители федераль- ных и краевых органов власти	-	12 215	11 387
МУП и представители муниципаль- ных органов власти	1 951	4 068	-
учреждения образования	13 118	21 168	465
учреждения медицины	368	10 406	-
Итого	15 437	47 858	11 852
прочее, в т.ч. население	250 835	156 087	453 814

Как видно из данных таблицы 2.7 и рисунка 2.4 ООО «Энергия» является наиболее значимым поставщиком электроэнергии на рынке п. Хатанга. Кроме того, ООО «Энергия» поставляет электричество и двум своим конкурентам: сумма контактов с МУП «ЖКХ сельского поселения Хатанга» в 2014 году составил 194 697 тыс. рублей, с ОАО «Полярная ГРЭ» - 6 513,9 тыс. рублей.



Рисунок 2.4 – Сумма заключенных контрактов по поставке электроэнергии в 2014 г., тыс. руб.

Сравнение финансовых показателей деятельности конкурентов – МУП «ЖКХ сельского поселения Хатанга» и ОАО «Полярная ГРЭ» приведено в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Основные финансовые показатели конкурентов ООО «Энергия» в 2014 г.

Показатели	ООО «Энергия»	МУП «ЖКХ Хатанга»	ОАО «Полярная ГРЭ»
Выручка, тыс. рублей	203 945	266 272	465 666
Сумма заключенных контрактов, тыс. рублей	47 858	100 643	21 706
Доля внеоборотных активов в активах, %	5,60	22,84	23,14
Коэффициент концентрации собственного капитала, %	20.57	31.75	35.08
Коэффициент концентрации заемного капитала, %	79.43	69.25	65.59

Окончание таблицы 2.8

Показатели	ООО «Энергия»	МУП «ЖКХ Хатанга»	ОАО «Полярная ГРЭ»
Коэффициент быстрой ликвидности	0.42	0.43	0.38
Оборачиваемость запасов, дней	260.94	105.02	135.14
Оборачиваемость средств в расчетах, дней	142.27	98.28	42.35
Рентабельность активов, %	-1	0,8	1,53
Рентабельность всех операций, %	-1,79	1,00	1,07
Рентабельность собственного капитала, %	-4.4	1,56	4,54
Среднеотраслевой уровень собственного оборотного капитала, % к выручке	28,64	7,79	6,76

Анализ показателей позволяет сделать вывод о том, что предприятия существенно различаются по многим параметрам. У ООО «Энергия» существенно ниже доля внеоборотных активов в сумме имущества – 5% против 22 и 23 % у ближайших конкурентов. Это говорит о высоком износе имеющихся основных фондов и низкой остаточной их стоимости.

Коэффициент концентрации капитала у ООО «Энергия» находятся на более низком уровне, чем у ближайших конкурентов – 20,57% против 31,7% у МУП «ЖКХ Хатанга» и 35,08% у ОАО «Полярная ГРЭ». У всех предприятий высок финансовый риск структуры капитала – доля собственного капитала не-высока.

Уровень ликвидности у всех предприятий находится на невысоком уровне – в среднем порядка 42% краткосрочной задолженности покрывается за счет имеющейся дебиторской задолженности и денежных средств. Таким образом, при одновременном предъявлении всех счетов к оплате ни одно из предприятий не обойдется без реализации запасов или даже внеоборотных активов.

Эффективность управления ресурсами различается (рисунок 2.5). У ООО «Энергия» запасы реализуются в среднем в течение 260 дней, а счета покупателей оплачивают за 142 дня, тогда как у других компаний соотношения лучше. У МУП «ЖКХ Хатанга» запасы обращаются в течение 105 дней, а покупатели

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		42

рассчитываются в среднем за 98 дней. У ОАО «Полярная ГРЭ» запасы оборачиваются за 135 дней, а дебиторская задолженность – в течение 42 дней. В целом же период оборота оборотных активов у ООО «Энергия» - 403 дня, тогда как у ЖКХ сп Хатанга» - 203 дня, а у ОАО «Полярная ГРЭ» - 177 дней (рисунок 2.5).

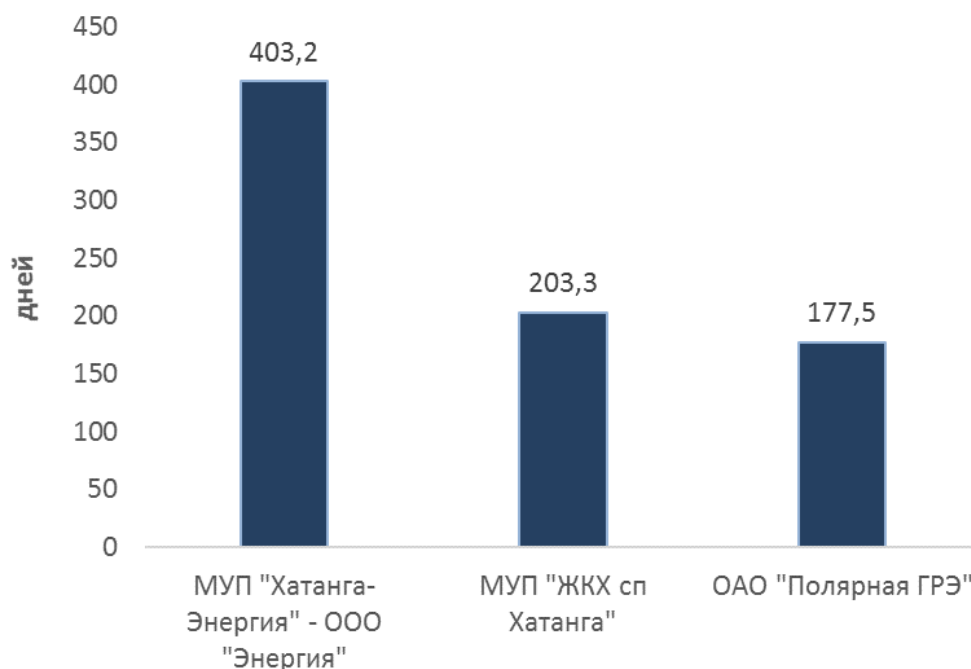


Рисунок 2.5 – Показатели периода оборота оборотных активов конкурентов ООО «Энергия» в 2014 г, дней

Рентабельность деятельности у предприятий также отличаются (рисунок 2.6). У ООО «Энергия» наблюдается убыточность всех показателей, при этом рентабельность собственного капитала ниже, чем рентабельность общих активов, что говорит о негативном влиянии эффекта финансового рычага. У МУП «ЖКХ Хатанга» показатели рентабельности низкие, но тем не менее, положительные. У ОАО «Полярная ГРЭ» рентабельности положительные, хотя тоже не высоки.

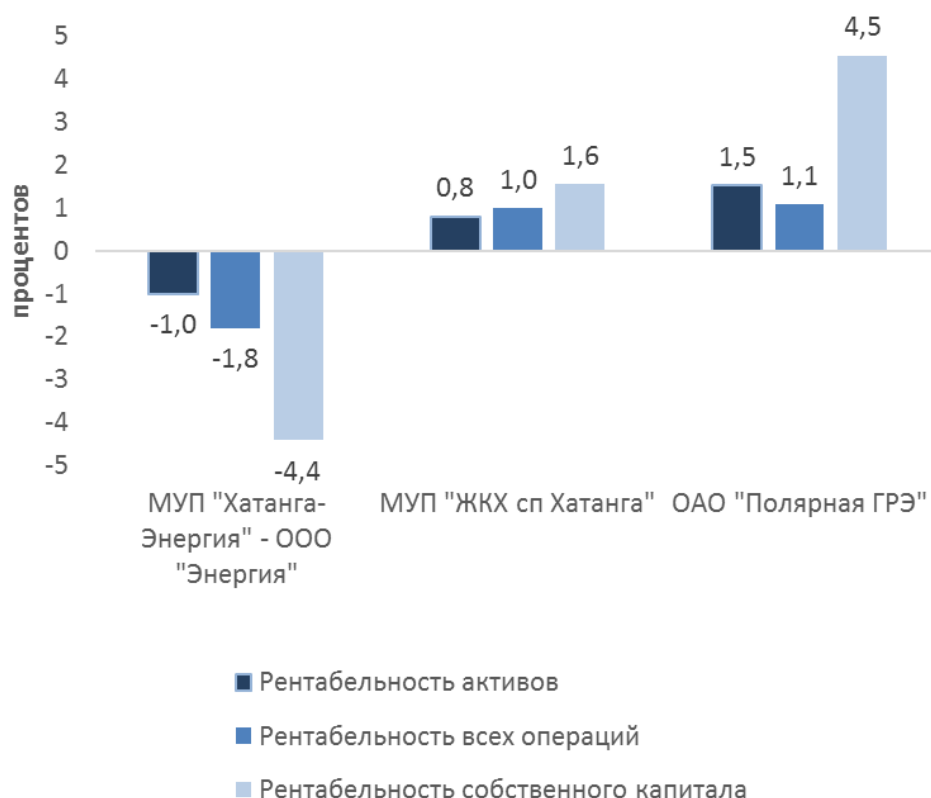


Рисунок 2.6 – Показатели рентабельности деятельности конкурентов ООО «Энергия» в 2014 г., %

Поставщиками ООО «Энергия» являются ООО «Таймыртопснаб», сумма контрактов с которым по поставке дизельного топлива для работы в 2014 году составила почти 320 млн. рублей, и МУП «ЖКХ сельского поселения Хатанга», сумма контрактов с которым составила 293 млн. рублей.

Обобщая результаты проведенного анализа внутренней среды можно выделить следующие моменты:

- ООО «Энергия» является основным поставщиком электроэнергии в п. Хатанга, имеет репутацию, имеет контракты с предприятиями бюджетной сферы, включая образовательные и медицинские учреждения;
- ООО «Энергия» имеет более широкую сеть покупателей, чем его ближайшие конкуренты;
- ООО «Энергия» имеет худшие финансовые результаты, показатели устойчивости, ликвидности и рентабельности, чем его ближайшие конкуренты;
- ООО «Энергия» зависит от поставок дизельного топлива от двух основ-

НЫХ ПОСТАВЩИКОВ.

Проведем далее анализ внутреннего потенциала и финансовой результативности предприятия.

2.2 Оценка внутреннего потенциала и финансовой результативности направлений деятельности ООО «Энергия» в п. Хатанга

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия приведены в табл. 2.9.

Таблица 2.9 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Энергия» за 2013-2014 гг., тыс. руб.

Показатели	2012	2013	2014	Отклонение	
				2013 к 2012	2014 к 2013
Выручка от продажи товаров, продукции, услуг, тыс. руб.	147 404	172 268	203 945	24 864	31 677
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	242 361	283 299	314 734	40 938	31 435
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-94 957	-111 031	-110 789	-16 074	242
Чистая прибыль, тыс. руб.	27 456	16 509	-3 646	-10 947	-20 155
Рентабельность продаж, %	-64,4	-64,5	-54,3	-0,03	10,13
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	38 276	36 374	32 463	-1 902	-3 911
Фондоотдача, руб.	3,85	4,74	6,28	0,88	1,55
Численность работающих, чел.	64	67	72	3	5
Выработка, руб./чел.	2303	2571	2833	268	261
Средняя заработная плата, руб.	52666	54019	51501	1353	-2518

Как видно по данным таблицы 2.9 растет и выручка от реализации, и се-

бестоимость оказанных услуг. Причем себестоимость растёт опережающим темпом, что приводит к росту убытка от продаж.

Убыток вырос в 2013 году на 16 074 млн. рублей, в 2014 году он вырос еще на 242 тыс. рублей. Рентабельность продаж по прибыли от продаж низкая (отрицательная), Затраты только на 64% покрываются собранной выручкой В 2014 году этот показатель вырос до 54%.

Убыток складывается в результате того, что экономически обоснованный тариф намного выше, чем тариф, установленный для населения. Выпадающие доходы возмещаются бюджетом, поэтому чистая прибыль предприятия в 2012 году составила 27 456 тыс. рублей, в 2013 году снизилась на 10 947 тыс. рублей, а в 2014 году стала отрицательной.

Фондоотдача выросла за счет опережающего роста выручки над стоимостью основных средств. Численность работников остается стабильной: прирост в 2013 году составил 3 человек, в 2014 году – еще пять человек. Выработка растет. Средняя заработная плата в 2013 году выросла на 1 353 рубля, а в 2014 году снизилась на 2 518 тыс. рублей по причине естественного выбытия сотрудников на пенсию и привлечения молодых специалистов с более низкой заработной платой из-за отсутствия необходимой квалификации.

Проведем далее более детальный финансовый анализ и определим факторы, влияющие на показатели результативности.

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов. Наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре средств и источников, а также динамику этих изменений, можно получить с помощью сравнительного аналитического баланса.

Актив сравнительного аналитического баланса приведен в таблице 2.10.

Результаты расчетов показывают, что общая сумма имущества в 2012 году составляла 258 090 тыс. рублей, в том числе 11,1% приходилось на внеоборотные активы и 88,9% - на оборотные активы.

Таблица 2.10 – Сравнительный аналитический актив баланса ООО «Энергия» за 2012-2014 гг., тыс. руб.

Показатели	2012	2013	2014	Откло- нение (+, -)	Темп прирос- та, %
Имущество всего	258 090	337 447	394 169	136 079	52,7
Внеоборотные активы	28 707	26 917	22 075	-6 632	-23,1
Оборотные активы	229 383	310 530	372 094	142 711	62,2

За изучаемый период стоимости имущества выросла почти в 1,5 раза, при этом сумма внеоборотных активов снизилась на 23,1%, а стоимость оборотных средств наоборот – выросла в 1,62 раза. Доля внеоборотных активов таким образом, снизилась до 5,6%, а оборотных активов – выросла до 94,4%.

Внеоборотные активы представлены исключительно основными средствами. Оборотные активы имеют более сложную структуру (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Сравнительный аналитический баланс оборотных активов ООО «Энергия» за 2012-2014 гг., тыс. руб.

Показатели	2012	2013	2014	Откло- нение (+, -)	Темп прирос- та, %
Оборотные активы всего	229 383	310 530	372 094	142 711	62,2
Запасы	173 693	214 844	241 414	67 721	39,0
Дебит. задолженность	31 579	44 848	116 352	84 773	268,4
Денежные средства	21 942	49 152	13 090	-8 852	-40,3
Прочие	2 169	1 686	1 238	-931	-42,9

В составе оборотных активов преобладают запасы – 75,7 % в 2012 году и 64,9% в 2014 году. Это объясняется особенностями технологического процесса – предприятие вынуждено накапливать топливо для обеспечения бесперебойной работы предприятия. 13,8% в 2012 году оборотных активов приходилось на дебиторскую задолженность, 9,6% - на денежные средства.

За период с 2012 по 2014 год сумма оборотных средств выросли на 142 711 тыс. рублей или на 62,2%, при этом на 39% выросли запасы. Дебиторская задолженность выросла в 3,68 раза – с 31,6 млн. рублей до 116,4 млн. рублей. Сумма денежных средств сократилась на 40,3%.

В 2014 году изменилась и структура оборотных средств, которая стала более мобильной: доля запасов снизилась до 64,9%, дебиторской задолженности выросла до 31,3%, а денежных средств – сократилась до 3,5%.

Информация о составе источников финансирования приведена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Сравнительный аналитический пассив баланса ООО «Энергия» за 2012-2014 гг., тыс. руб.

Показатели	2012	2013	2014	Отклонение (+, -)	Темп прироста, %
Капитал всего	258 090	337 447	394 169	136 079	52,7
Собственный капитал	69 042	84 726	81 080	12 038	17,4
Заемный капитал	189 048	252 721	313 089	124 041	65,6

Доля собственного капитала в 2012 году составляла 26,8%. В 2014 году она составила 20,6%. За два года сумма капитала выросла в 1,52 раза, рос преимущественно заемный капитал, который увеличился на 124 041 тыс. рублей или в 1,56 раза. Собственный капитал увеличился на 17,4%, основным источников роста стала нераспределенная прибыль. Уставный и резервный капиталы не изменились.

Данные о составе заемного капитала приведены в таблице 2.13. Анализ заемных источников показал, что за период их сумма выросла на 124 млн. рублей, что составило 1,65 раза. тыс. рублей. В составе заемных источников преобладает кредиторская задолженность. Ее доля в 2012 году равнялась 68,8%. За два года сумма кредиторской задолженности увеличилась на 95,7 млн. рублей или в 1,73 раза, а доля – выросла до 72,1%.

Таблица 2.13 – Сравнительный аналитический баланс заемных источников ООО «Энергия» за 2012-2014 гг., тыс. руб.

Показатели	2012	2013	2014	Откло- нение (+, -)	Темп прирос- та, %
Заемный капитал	189 048	252 721	313 089	124 041	65,6
Займы и кредиты	58 247	49 537	87 290	29 043	49,9
Кредиторская задолжен- ность	130 084	203 184	225 799	95 715	73,6

Показатели ликвидности приведены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Оценка ликвидности ООО «Энергия» за 2012-2014 гг.

Показатели	2012	2013	2014	Норма- тивное значе- ние
Исходные данные, тыс. рублей				
Общая сумма текущих акти- вов	229 383	310 530	372 094	
Быстрореализуемые активы	31 579	44 848	116 352	
Наиболее ликвидные активы	21 942	49 152	13 090	
Наиболее срочные обязатель- ства	58 247	49 537	87 290	
Краткосрочные обязательства	130 084	203 184	225 799	
Расчетные показатели				
Коэффициент текущей лик- видности	1,22	1,23	1,19	>2
Коэффициент критической оценки	0,28	0,37	0,41	>1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,12	0,19	0,04	>0,2

Анализ показателей ликвидности показывает, что коэффициент текущей ликвидности ниже требуемого нормативного значения: имеющиеся оборотные средства менее, чем в 1,2 раза покрывают текущие обязательства предприятия.

Коэффициент критической оценки также невысок, ниже нормативного значения. За счет имеющихся денежных средств и дебиторской задолженности можно покрыть только 41% имеющихся краткосрочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности также существенно ниже нормативного значения: имеющимися денежными средствами можно оплатить только 4% имеющихся краткосрочных обязательств.

Тип финансовой ситуации определен по данным таблицы 2.15.

Таблица 2.15 – Определение типа финансовой ситуации ООО «Энергия» за 2012-2014 гг.

Показатели	2012	2013	2014
Исходные данные, тыс. рублей			
Источники собственных средств	69 042	84 726	81 080
Долгосрочные обязательства			
Внеоборотные активы	28 707	26 917	22 075
Наличие собственных источников формирования запасов и затрат	40 335	57 809	59 005
Краткосрочные займы	188 331	252 721	313 089
Общая величина формирования запасов и затрат	228 666	310 530	372 094
Общая сумма запасов	173 693	214 844	241 414
Расчетные показатели			
Излишек (1) или недостаток (0) собственных источников	0	0	0
Излишек (1) или недостаток (0) собственных и долгосрочных заменных источников	0	0	0
Излишек (1) или недостаток (0) общей величины источников	1	1	1
Тип финансовой ситуации	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)

Анализ показывает, что у предприятия в 2012 году имелись собственные оборотные средства, позволяющие профинансировать формирование запасов и затрат, но не в полном объеме. В 2014 году ситуация сохраняется. Тип финансовой устойчивости – нормальная.

Стабильность деятельности предприятия в свете долгосрочной перспективы, финансовая обеспеченность бесперебойного процесса его деятельности – одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия. Она связана с общей финансовой структурой предприятия, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов. Для этого необходимо оценить показатели финансовой устойчивости (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Оценка финансовой устойчивости ООО «Энергия» за 2012-2014 гг.

Показатели	2012	2013	2014	Нормативное значение
Исходные данные, тыс. рублей				
Источники собственных средств	69 042	84 726	81 080	
Долгосрочные обязательства	-	-		
Краткосрочные займы, кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства	188 331	252 721	313 089	
Внеоборотные активы	28 707	26 917	22 075	
Общая сумма текущих активов	229 383	310 530	372 094	
Валюта баланса	258 090	337 447	394 169	
Наличие собственных оборотных средств	40 335	57 809	59 005	
Расчетные показатели				
Коэффициент финансовой независимости	0,27	0,25	0,21	>0,6
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	2,73	2,98	3,86	<0,67
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,18	0,19	0,16	>0,1
Коэффициент маневренности	0,58	0,68	0,73	0,2-0,5

Анализ финансовой устойчивости показывает, что предприятие финансово неустойчиво: доля собственного капитала в источниках финансирования 21%. На каждый рубль собственного капитала приходится 3,86 рубля заемного в 2014 году, что существенно выше, чем в 2012 году.

Показатели деловой активности характеризуют результаты и эффективность основной деятельности предприятия. Для реализации этого направления может быть рассчитана целая система показателей оборачиваемости и соответствующих им показателей периодов оборота.

Таблица 2.17 – Показатели эффективности использования капитала ООО «Энергия» за 2012-2014 гг.

Показатели	2012	2013	2014	Изменение
Исходные данные, тыс. рублей				
1. Чистая прибыль	27 456	16 509	-3 646	-31 102
2. Выручка от продажи товаров, работ, услуг	147 404	172 268	203 945	56 541
3. Среднегодовая сумма капитала	234 892	297 769	365 808	130 916
4. Рентабельность капитала, %	11,7%	5,5%	-1,0%	-12,7%
5. Рентабельность продаж, %	18,6%	9,6%	-1,8%	-20,4%
6. Коэффициент оборачиваемости капитала	0,63	0,58	0,56	-7,0%
Изменение рентабельности капитала за счет:				
рентабельности продаж		-5,7%	-6,6%	
коэффициента оборачиваемости		-0,5%	0,0%	

За период рентабельность капитала снизилась и стала отрицательной. Главной причиной этого стало снижение рентабельности продаж. За счет этого фактора общая рентабельность капитала снизилась в 2013 году на 5,7%, в 2014 году – еще на 6,6%.

Кроме того, анализ показал, что на предприятии недостаточно активно используется система мотивации персонала, управления закупками и пр.

Результаты оценки систем маркетинга, управления кадрами, производства и финансов приведены в таблице 2.18. Оценки получены с помощью экспертного опроса по шкале от 0 «не развито» – до 4 «развито в максимальной степени».

Таблица 2.18 – Результаты оценки эффективности системы управления ООО «Энергия»

Показатели оценки	Баллы
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
Техобслуживание станков, двигателей и т.п. выполняется в соответствии с заранее составленным графиком. Крупные ремонтные работы и техобслуживание выполняются на постоянной основе, по расписанию	3
Предприятие за счет закупок у сторонних фирм наращиваем объемы сбыта своих продуктов	3
Представляется весьма затруднительным брать на вооружение новейшие производственные методы, используемые другими фирмами	1
Оценка производственного планирования основана на данных прошлых периодов	2
Пытаясь оценить время поставки, предприятие использует "стандартное время" и оценочные изменения, однако вследствие неточностей, часто не укладывается в сроки.	2
Систематически фиксируется время оказания услуги. Отклонение от графика, как правило, — достаточно стабильная величина на протяжении длительного периода времени	3
Материальные поставки носят достаточно организованный характер. Материалы находятся на заранее отведенных для них местах.	2
Используется система контроля качества	3
Поставки материалов организованы неплохо, по крайней мере, с точки зрения соблюдения сроков поставок.	2
Оценка поставщиков ведется по их ценам	2
Предприятие централизованно занимается всеми крупными закупками; каждое функциональное подразделение занимается закупками инструментов и мелких изделий, используемых для собственных нужд	2

Продолжение таблицы 2.18

Показатели оценки	Баллы
Учет запасов ведется по крупным объемам сырья и исходных материалов. Учетные данные корректируются вручную в моменты выдачи и поступления новых партий сырья и исходных материалов. Что касается инструментов и прочих товаров, то на них такая система учета не распространяется	2
Итого производственная деятельность	27
МАРКЕТИНГ	
Предприятие располагает определенным количеством постоянных клиентов	4
Высокая зависимость от нескольких основных клиентов	2
Контакты с клиентами, представляющими наибольший интерес для предприятия установлены	3
Предприятие не всегда может определить издержки реализации по каждой группе клиентов и соответственно величину вклада каждой такой группы в общую прибыль	2
Предприятие не занимается формальным планированием маркетинга, поскольку потребители сами приходят	2
Доля рынка, принадлежащая предприятию, чрезвычайно стабильна	4
Предприятие имеет стабильную клиентскую базу, поэтому не испытывает потребности в анализе факторов спроса и предложения	1
Снижение цены невозможно	1
Налажено сотрудничество с конкурентами	4
Формальным маркетинговым планированием предприятие не занимается, просто обслуживаем клиентов по мере поступления заказов от них	1
Систематизированным сбором данных о клиентах и рынках предприятие не занимается	1
Итого маркетинговая деятельность	25
КАДРЫ	
Отдел кадров к участию в рассмотрении стратегических вопросов не привлекаются	1
Четкой стратегии и политики для каждого аспекта управления кадрами нет	1
Методы и стратегии управления кадрами практически не меняются и не пересматриваются	1
Критерии эффективности управления кадрами не разработаны	1
Итого кадровая деятельность	4

Окончание таблицы 2.18

Показатели оценки	Баллы
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
Для оценки финансовой результативности использует ряд показателей, но ни один из них не оказывает какого-либо определенного стратегического влияния.	2
Пока величина прибыли, получаемой предприятием, устраивает, считается нецелесообразным обсуждать сильные и слабые стороны предприятия. Если прибыль падает, то сокращаются производственные издержки	2
Долгосрочным финансовым и стратегическим планированием предприятие системно не занимается	1
Текущее финансовое планирование предполагает составление смет затрат, а плановые балансы, отчет о прибылях и убытках, бюджет капиталовложений и прогнозы ликвидности — частично на основе информации, содержащейся в отчетности за прошлый год, а частично — исходя из оценки будущего состояния рынка и конкурентной ситуации	2
Система учета не предоставляет руководству очень немного текущей информации, однако годовые отчеты анализируются и этот анализ образует основу для будущих планов	2
Контроль бюджетов ведется кварталы и ежемесячно путем вычисления соответствующих отклонений. Также выполняются ежегодные оценки.	3
Анализ издержек проводится по "по свершившемуся факту"	1
Итого финансовая деятельность	13

Результат обследования систем управления в графическом виде приведен на рисунке 2.7. Как показывает анализ, наибольшее отставание от максимальных значений наблюдается в кадровых вопросах, а также финансовой деятельности. Максимальное число баллов от возможного значения набрали только производственная система и частично – маркетинг.

Сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы приведены в таблицах 2.19 и 2.20.

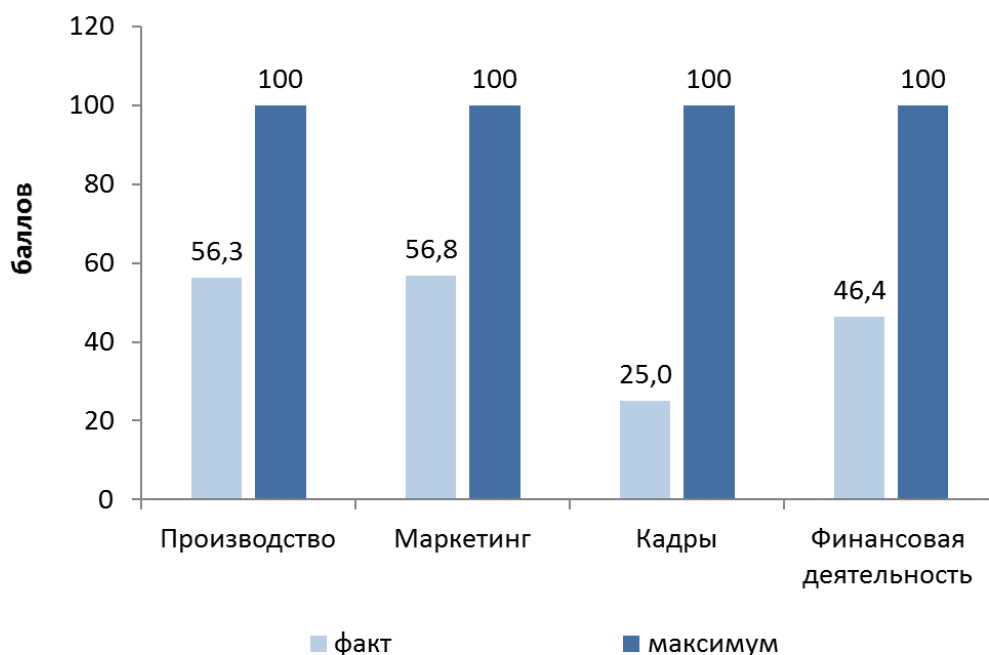


Рисунок 2.7 – Оценка эффективности управленческой системы ООО «Энергия»

Таблица 2.19 – Сильные и слабые стороны ООО «Энергия»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Известность предприятия 2. Многолетний опыт работы на рынке 3. Хорошие надежные отношения с администрацией п. Хатанга 4. Отсутствие конкурентов, фактическое монопольное положение 5. Репутация надежного партнера 6. Налаженная организационная структура 7. Отлаженная система делопроизводства и документооборота 8. Стабильный персонал и организационная культура, низкая текучесть кадров 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зависимость от поставщиков топлива 2. Низкая финансовая результативность 3. Зависимость оплаты от состояния бюджета поселения 4. Зависимость уровня оплаты услуг населением от степени экономического развития территории 5. Наличие потребителей, отключение которых в случае неуплаты запрещено законодательно 5. Состояние основных фондов, необходимость дополнительных инвестиций в обновление 6. Сложность получения стороннего финансирования

Таблица 2.20 – Возможности и угрозы ООО «Энергия»

Возможности	Угрозы
<p>1. Обеспечение населения, производственной, промышленной и социальной сферы п. Хатанга и прилегающих поселений надежным и качественным электроснабжением</p> <p>2. Возможности применения инновационных идей, разработок</p> <p>3. Внедрение новых технологий в целях улучшения технико-экономических показателей основных фондов</p> <p>4. Повышение квалификации персонала</p> <p>5. Повышение мотивации персонала</p> <p>6. Внимание государства и правительства Красноярского края к стабильности и качеству обеспечения потребителей электроэнергией</p>	<p>1. Изменчивость законодательной базы</p> <p>2. Влияние антимонопольной политики, сдерживание роста тарифов, компенсация выпадающих доходов</p> <p>3. Зависимость оплаты от состояния бюджета поселения</p> <p>4. Непосредственная зависимость от поставщиков</p> <p>5. Сезонность</p> <p>6. Влияние природно-климатических факторов</p>

В обобщённом виде можно сделать вывод о том, что для использования отрывающихся возможностей и отражения имеющихся угроз с точки зрения использования внутреннего потенциала, ООО «Энергия» следует, во-первых, рассмотреть различные варианты повышения доходной части своей деятельности, и, во-вторых, заниматься совершенствованием внутренних процессов, в первую очередь, кадровых и маркетинговых. Это позволит не только повысить результативность деятельности, но и в сложных экономических условиях удерживать предприятие от серьёзных финансовых потерь.

3 Разработка мероприятий повышения эффективности стратегического управления ООО «Энергия» в п. Хатанга

3.1 Разработка мероприятий по увеличению доходности видов деятельности ООО «Энергия» в п. Хатанга

Как показывает проведенный в главе 2 дипломного проекта анализ ООО «Энергия», занимая стабильное положение на рынке энергообеспечения п. Хатанга и имея постоянную стабильную клиентскую базу, тем не менее, имеет недостаточно высокие финансовые результаты, что сказывается на возможностях его дальнейшего развития: производственных, социальных и т.д. Расширение клиентской базы в ближайшее время вряд ли возможно: это связано как с социально-экономическим положением п. Хатанга в целом, так и с существующей системой функционирующих сетей, когда определенные поставщики технически обслуживают соответствующий круг покупателей.

Поэтому основная сфера принятия стратегических решений, способствующих росту доходов предприятия – это корректировка и совершенствование тарифной политики.

Тарифы на электрическую энергию, поставляемую потребителям, кроме населения, могут быть установлены в трех вариантах:

- 1) в виде стоимости 1 кВт/ч (одноставочный тариф);
- 2) в виде двух ставок:
 - а) ставка за покупку 1 кВт/ч;
 - б) ставка платы 1 кВт/ч электрической мощности;
- 3) в виде зонных тарифов, т.е. стоимость 1 кВт/ч дифференцируется по недельным или суточным зонам графика электрической нагрузки.

Для населения могут быть использованы первый и третий варианты.

Сегодня практически на всей территории Российской Федерации (за небольшим исключением) на энергию традиционно устанавливаются одноставоч-

ные тарифы. Одноставочный тариф основан на нормативном объеме потребления ресурсов, что не способствует их рациональному использованию, так как даже при наличии приборов учета действующие нормативы не соответствуют фактическому потреблению. При такой тарифной политике потребитель или платит за объем ресурсов, которым фактически не пользуется, или фактически расходует больше, чем предусмотрено нормативами. Если потребитель подключен к сети и не потребляет услугу, то предприятие не получает никакой оплаты для компенсации расходов, хотя фактически осуществляет деятельность по поддержанию сетей в надлежащем состоянии и находится в постоянной готовности услуги.

Ставка одноставочного тарифа различается по группам потребителей: промышленных и к ним приравненных, бюджетных (последние финансируются из федерального или местного бюджета), бытовых, коммерческих структур.

Система тарифообразования, основанная на одноставочных тарифах, позволяет решать текущие задачи системы централизованного энергоснабжения, но плоха для решения стратегических задач повышения технической, организационной и экономической эффективности деятельности энергетических предприятий.

Одноставочные тарифы на электроэнергию имеют могут быть различными: прямыми, ступенчатыми, дифференцированными по времени суток, сезонам года, по объему потребляемой электроэнергии, могут быть и тарифы за постоянную присоединенную нагрузку.

Прямой тариф по активной энергии, учтенной счетчиками, строится на данных счетчиков учета электроэнергии. Именно этот вид тарифов широко применяется при расчетах с населением и другими непромышленными потребителями. При таком тарифе потребитель, не использующийся энергией в отчетный период, не несет расходов, связанных с оплатой издержек энергоснабжающей организации.

Дифференцированный тариф по времени суток, сезонам года тоже как и

тариф по активной энергии предусматривает ставку только за активную энергию, учтенную счетчиками, но тарифные ставки изменяются в течение времени суток. Обычно предусматриваются разные тарифы за энергию за время: в часы утреннего и вечернего максимумов нагрузок, в часы полупиковой нагрузки и в часы ночного провала нагрузок.

Если установлен тариф, дифференцированный по счетчику, то для части потребленной энергии в рассматриваемом пределе предусматривается ступенчатая тарифная ставка.

Прямой тариф по счетчику предусматривает равную стоимость единицы энергии при любой величине потребления энергии. Однако, затраты на 1 кВтч при увеличении производства и потребления энергии уменьшаются. Следовательно, должна снижаться тарифная ставка на потребление кВтч. Эта закономерность учитывается введением ступенчатого тарифа по счетчику. Этот вид тарифа состоит из нескольких прямых тарифов, каждый из которых применяется при определенных пределах потребления энергии. Для каждой ступени устанавливается своя стоимость 1 кВтч, которая с увеличением пределов изменения потребления энергии (переход на следующие ступени) снижается.

Перейдем к рассмотрению двухставочных тарифов.

Полтика двухставочных тарифов в более полной мере отвечает стратегическим задачам развития. Двухставочные тарифы образуются из двух составляющих: переменной (или привязанной к объему потребления) и фиксированной (или мощностной). В фиксированную «мощностную» составляющую входят все условно-постоянные затраты, не зависящие от объемов производства, такие как заработная плата, ремонты, аренда и т.д. В переменную составляющую включаются все издержки, прямо зависящие от объемов производства, в первую очередь это касается стоимости топлива для дизельной электростанции.

Рассматриваемый тариф может предусматривать дифференцирование дополнительной платы со сниженной ставкой за активную электроэнергию, потребленную в часы минимальных нагрузок энергосистемы.

Переход к системе двухставочных тарифов позволяет решить многие актуальные для предприятия задачи.

Самой главной, несомненно, является, задача выравнивания финансовых потоков предприятия за счет «мощностной» ставки, равномерно распределенной по году. Четкое понимание потока доходов позволит гораздо точнее осуществлять финансовое планирование деятельности предприятия, снижается потребность в дополнительных средствах для покрытия потребности, ликвидирует зависимость деятельности предприятия от погодных условий.

Во-вторых, введение двухставочных тарифов стимулирует энергоснабжающее предприятие к проведению энергосберегающих мероприятий. Сокращение выручки за проданное количество энергии в результате энергосбережения компенсируется снижением издержек на «топливную» составляющую, что не ведет к снижению рентабельности или прибыли.

В-третьих, введение двухставочных тарифов стимулирует энергоснабжающее предприятие к выравниванию договорной и фактической присоединенной мощности, что в свою очередь позволит оптимизировать энергетические балансы и высвободить дополнительные резервы по мощностям. Это даст возможность оптимизировать или вообще снизить потребности в инвестициях на развитие мощности.

Ну и, наконец, введение двухставочных тарифов позволит устранить экономические препятствия для технологической оптимизации загрузки источников, работающих на единую сеть. Такая тарифная политика делает возможным перевод котельных в пиковый режим работы без убытков, т.к. сохраняется оплата мощности. Все это позволит не только оптимизировать загрузку источников, но и снизить стоимость вырабатываемой энергии за счет загрузки более эффективных источников, снизить объемы неэффективно сжигаемого топлива. При введении такого необычного приема как перевод небольшой части затрат на топливо (например, 5%) из переменной в фиксированную часть тарифа, можно получить непривычный для энергоснабжающей организации результат –

чем больше энергии потребляется, тем хуже для поставщиков и наоборот.

Основным стимулом для введения двухставочных тарифов является, конечно же, озабоченность энергоснабжающих организаций компенсацией выпадающих доходов из-за потепления и соответствующего снижения реализации. Но возможности, представляемые такой тарифной политикой, намного шире.

Однако, следует отметить, что система двухставочных тарифов эффективно применима лишь к крупным потребителям электроэнергии. Для предприятий с небольшим потреблением электроэнергии признано нецелесообразным применение двухставочного тарифа и установлен один тариф за 1 кВт/ч потребленной электроэнергии.

Процесс совершенствования тарифной политики для ООО «Энергия» должен включать в себя следующие этапы:

- постановка задачи совершенствования тарифной политики;
- определение исходного состояния и подготовка программы совершенствования тарифной политики;
- определение источника финансирования исполнения программы
- реализация программы.

Задача первого этапа – документально оформить решение руководства о создании программы совершенствования тарифной политики. Для этого необходимо провести все организационные мероприятия:

- издать приказ о разработке программы совершенствования тарифной политики на ООО «Энергия» с конкретным определением ее целей и ближайших задач;
- обсудить кандидатуру и утвердить руководителя программы, отнеся к его обязанностям:
 - определение основных процессов управления программой,
 - реализацию поставленных задач;
 - организацию работ и поддержание в рабочем состоянии процессов управления, координацию деятельности рабочей груп-

пы;

- создать рабочую группу, включив в ее состав руководителей необходимых подразделений и технических работников, обеспечивающих реализацию процессов управления;
- разработать и утвердить Положение о порядке учета затрат на проведение мероприятий по разработке программы и определению экономического эффекта от проведенных мероприятий.

Полученные распорядительные и организационные документы будут служить основой для выполнения дальнейших работ.

Задача второго этапа: оценить эффективность производства и потребления энергетических ресурсов и надежность работы производственного комплекса ООО «Энергия». Этап предусматривает:

- сбор исходных данных по потреблению энергии и энергоресурсов по всем группам клиентов;
- проведение анализа данных по потреблению энергии на предприятиях конкурентов (по возможности);
- проведение анализ потреблению энергии и выявление сферы наибольшей и наименьшей эффективности;
- определение перспектив потребления энергии и энергоресурсов с выделением первоочередных и перспективных мероприятий по группам клиентов;
- подготовка отчета об оценке эффективности и надежности работы производственного комплекса с проектом программы совершенствования тарифной политики с указанием конкретных мероприятий, возможных эффектов, сроков и пр.
- определение целевые показатели исполнения программы и, при необходимости, индикаторы ее исполнения по группам клиентов.

Определение источников финансирования исполнения программы будет включать составление сметы расходов по каждому пункту программы, включая

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		63

мероприятия, не требующие финансирования, определение возможных источников финансирования (внутренние ресурсы, бюджет, кредиты финансовых учреждений, федеральные и региональные программы энергосбережения).

Реализация программы должна обеспечить регулярное проведение совещаний по реализации программы на уровне предприятия, на уровне групп клиентов (администрации п. Хатанга). В работе совещаний должны принимать участие члены рабочих групп, клиентов. Также нужно обеспечить мониторинг исполнения мероприятий реализации целевых показателей программы.

Оценка результатов исполнения Программы должна позволить:

- оценить результаты исполнения Программы;
- оценить экономическую эффективность проведения мероприятий;
- подготовить отчет о результатах реализации программы. Отчет должен содержать сведения об этапах исполнения программы и может относиться к определенной дате при еще не законченной программе;
- на совещании рабочей группы провести анализ исполнения мероприятий и принять рекомендации по дальнейшему планированию работ;
- принятие корректив к исполнению Программы и определение источников финансирования.

3.2 Совершенствование кадрового потенциала и построение системы мотивации в организации

Вторым шагом, направленным на развитие стратегического управления на предприятии, является проведение мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала и построение четкой системы мотивации.

Методологически построение системы мотивации можно разделить на две части: материальная мотивация и нематериальная мотивация. Структура методов мотиваций по затратам и адресности приведена на рисунке 3.1.

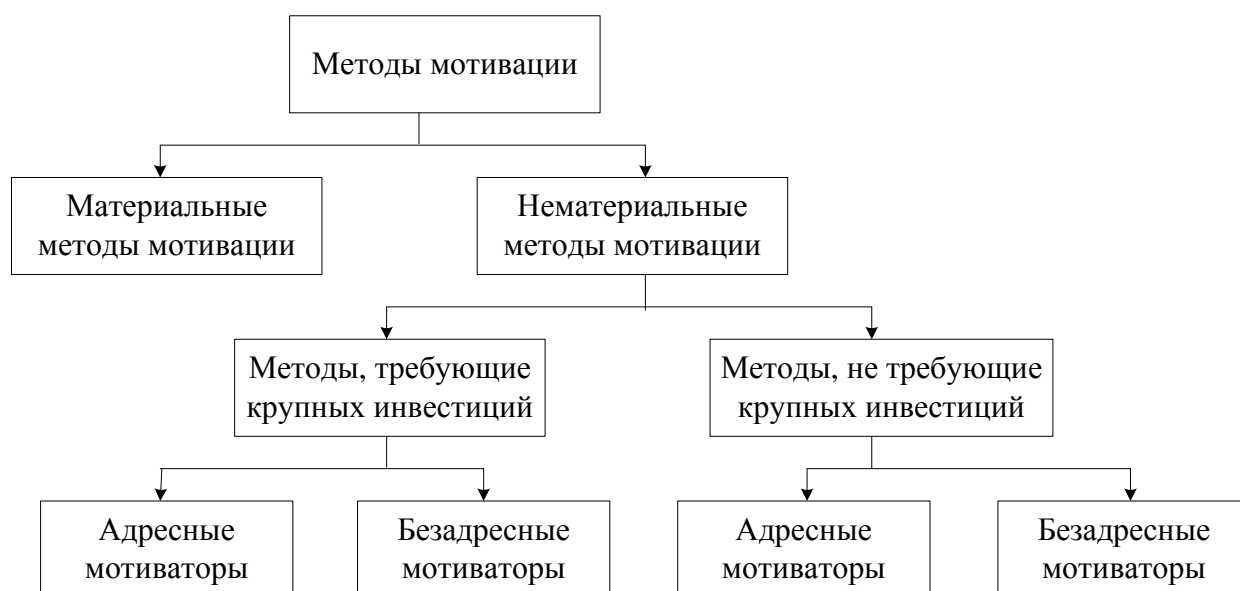


Рисунок 3.1 – Структура методов мотивации

В основе разрабатываемой стратегии заложена концепция потребностей А. Маслоу. Применительно к трудовой деятельности данная концепция означает, что работники в первую очередь прикладывают усилия к удовлетворению потребностей самого низшего уровня. Человек, только начинающий работать, возможно, стремится заработать деньги, чтобы обеспечить себя пропитанием и жильем (т. е. удовлетворить физиологические потребности и потребность в безопасности). Можно ожидать, что он будет усердно работать, чтобы получить прибавку к зарплате, т. к. это позволит ему более полно удовлетворить данные потребности. Другой работник, вероятно, трудится в основном ради того, чтобы общаться с людьми и чувствовать социальную включенность (удовлетворение социальных потребностей), и для него повышение зарплаты не будет являться сильным мотивирующим фактором. Между тем с увеличением стажа работы в определенной организации потребности человека могут претерпевать достаточно серьезные изменения. На это влияют многие факторы, среди которых: изменение семейного положения, повышение социального статуса, профессионализма и пр. Иерархия потребностей приведена на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Иерархия потребностей (пирамида А. Маслоу)

Отсюда следует, что различные методы мотивации работают на разных этапах, также следует учитывать индивидуальные особенности потребностей работников.

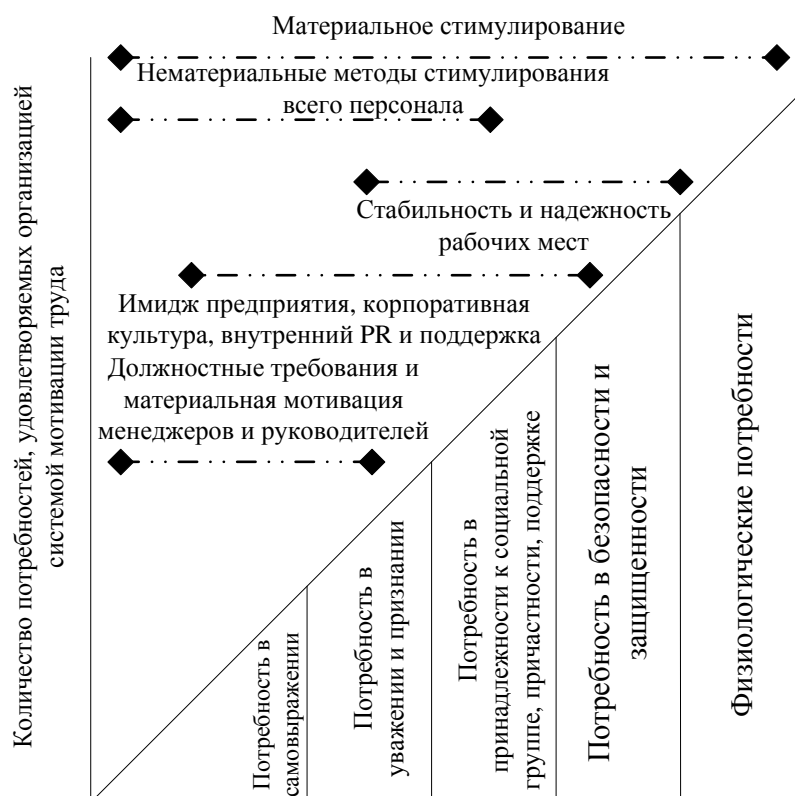


Рисунок 3.3 – Принцип системы стимулирования персонала

Одним из блоков стратегии развития кадрового потенциала может стать

усиление работы со студентами профильных ВУЗов и молодыми специалистами.

Для уменьшения срока адаптации молодых специалистов и достижения ими в наиболее короткие сроки необходимой эффективности работы необходимо решать задачи процесса адаптации:

- ознакомление с целями, задачами, организационной структурой, спецификой деятельности предприятия, а также предстоящей деятельности;
- обеспечение оптимального совпадения интересов вновь принятых работников с целями и задачами предприятия;
- знакомство с работниками структурного подразделения, корпоративной культурой предприятия, традициями, вовлечение вновь принятого работника в систему внутренних взаимоотношений;
- ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на вновь принятого работника задач по занимаемой должности;
- снижение количества ошибок, связанных с вовлечением вновь принятого работника в трудовую деятельность;
- формирование у вновь принятых работников положительного восприятия и лояльности к предприятию;
- обеспечение комфортных условий для работы и недопущение производственных и межличностных конфликтов.

Для решения поставленных задач ответственным специалистам и непосредственным руководителям необходимо опираться на основополагающие принципы процедуры адаптации:

- внимание и открытость – руководитель и работники открыты для взаимного обмена информации и передачи знаний;
- объективность – оценка адаптации вновь принятого работника в Компании, основанная на выполнении индивидуального плана работы на период

испытания;

– обратная связь и доступность – информация, представляемая в нужные сроки и понятная всем участникам процедуры адаптации;

– развитие – инициация работниками Компании предложений по совершенствованию процедуры адаптации.

Также считаю целесообразным проводить процесс адаптации в два этапа:

1 этап: введение в предприятие, включающий в себя знакомство с ним в целом, подразделениями, целями и задачами, усвоение структуры отделов, служб, своих должностных обязанностей;

2 этап: сопровождение сотрудника в течении первого года работы – этап направлен на мотивацию на долгосрочное сотрудничество с предприятием.

Процесс адаптации очень важен для формирования высокопрофессионального кадрового состава. Также есть побочный положительный момент для наставников молодых специалистов. Общение с новыми людьми, процесс передачи своих знаний, наработок, опыта безусловно благоприятно воздействует на специалистов, которые являются профессионалами своего дела, и удовлетворяет их потребности в самореализации и признании.

Для снятия обеспокоенности персонала о возможности карьерного роста необходимо разработать и внедрить максимально объективную и прозрачную методику формирования кадрового резерва.

Формирование кадрового состава решает такие задачи как усиление управленческого состава, выдвижение работников, ориентированных на карьерное и профессиональное продвижение и определение потенциала персонала.

Основанием для зачисления в кадровый резерв являются результаты оценочных процедур. Методологий оценок существует множество. В качестве внутренних экспертов должны быть привлечены признанные авторитеты, профессионалы, имеющие огромный практический опыт работы в сфере энергетики.

Мероприятия по оценке кандидатов направлены, прежде всего, на опре-

деление уровня профессионально–технических навыков, рабочей мотивации и менеджерских качеств. Понимание текущего уровня развития оцениваемых параметров необходимо для построения программы индивидуального развития работника, зачисленного в кадровый резерв. В свою очередь, Программа развития включает в себя действия по совершенствованию профессиональных навыков на рабочем месте, посредством программы Адаптации и других обучающих мероприятий.

Предполагается создание двух кадровых резервов по виду деятельности:

Резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (инноваций).

Резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.

Ввиду сложности отрасли, также целесообразно весь персонал кадрового резерва разбить на две группы по времени назначения:

Группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время.

Группа Б – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

При отборе персонала в кадровый резерв используются следующие методы:

- анализ документальных данных – отчетов, характеристик, результатов проведения аттестации и других документов;
- интервью по составленному плану для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы, показателя выполнения заданий руководимым подразделением за определенный период;

- метод заданной группировки работников – сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

При этом, на мой взгляд, наиболее важными факторами оценки руководителей являются:

мотивация труда – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;

профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т.д.;

личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость и т.д.

Результаты оценочных процедур, направленные на определение соответствия перспективной должности, позволяют сотруднику, участвующему в программе Кадрового резерва претендовать на занятие вышестоящей позиции.

Наличие Кадрового резерва стимулирует работников на улучшение производительности труда и положительно влияет на атмосферу в коллективе.

Следующим инструментом предлагается более плотная работа в направлении обучения персонала.

Обучение персонала преследует многие цели:

- получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
- поддержание профессионального уровня персонала;

- подготовка персонала к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;
- подготовка к продвижению по службе;
- знакомство персонала со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности;
- поддержание позитивного отношения к работе;
- формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе.

Для обучения персонала предлагаются различные методы:

самообразование персонала;

долгосрочное дополнительное обучение персонала, связанное со стратегическими задачами компании;

краткосрочное обязательное обучение персонала, вызванное необходимостью поддержания технологических процессов на современном уровне;

краткосрочное дополнительное обучение персонала, связанное со стратегическими задачами фирмы;

наставничество.

Обучение персонала повышает его профессионализм и формирует истинную причастность к коллективу и Компании.

Разработанные мероприятия обеспечат уверенность персонала в предприятии как в работодателей, поднимут ее имидж, увеличат лояльность персонала, а главное улучшат взаимодействие и взаимоотношения персонала внутри компании.

3.3 Эффективность внедрения стратегии управления ООО «Энергия» в п. Хатанга

Итак, предлагаемые мероприятия по реализации стратегии будут включать:

- разработка программы совершенствования тарифной политики;
- внедрение мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала и построению системы мотивации в организации.

Разработка программы совершенствования тарифной политики предполагает этапы, перечисленные в п. 3.2. Разработка программы прямых материальных затрат не требует. Все работы выполняются в рамках соответствующих должностных обязанностей в рабочее время. Косвенные затраты выражаются лишь в увеличении нагрузки на членов рабочей группы. Можно применить штабную форму организации работ по этому проекту.

Внедрение мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала предполагает:

- введение программы Адаптации;
- введение Программы формирования кадрового резерва;
- обучение персонала.

Программа адаптации персонала не требует прямых дополнительных затрат от предприятия. Косвенные затраты выражаются лишь в увеличении нагрузки на специалистов-наставников, как следствие уменьшение времени, затрачиваемого на выполнение непосредственных производственных задач. Но при этом учитываем, что наставники – это лучшие специалисты, обладающие высоким мастерством и являющиеся профессионалами в своей области, поэтому время, затрачиваемое ими на выполнение должностных обязанностей, меньше средних показателей по предприятию. Сэкономленное время за счет оптимизации деятельности как раз и тратится на программу адаптации молодых специалистов. Также временных затрат требует деятельность руководителей

для разработки планов и программ ведения адаптации.

Программа формирования кадрового резерва, а также анализ документальных данных кандидатов, проведение интервью, наблюдение за поведением, поступками работников, оценка результатов трудовой деятельности требует затрат рабочего времени специалистов отдела кадров. Для осуществления этой деятельности возможны два варианта:

- набор персонала специально для работы с кадровым резервом;
- расширение трудовых обязанностей существующего персонала кадровых служб.

Величина затрат человеко-часов зависит от решения руководства в части величины кадрового резерва.

Так или иначе затраты невелики и по сравнению с прибылью предприятия совершенно не существенны.

Работа с созданным кадровым резервом подразумевает различные виды обучения персонала. Затратным из них является обучение по совершенствованию профессиональных навыков в специализированных компаниях. Средняя цена такого обучения составляет 30000 рублей за недельный курс. Общие затраты зависят от политики руководства, в частности от частоты и объема проведения курсов.

Обучение персонала необходимо из различных соображений: поддержание квалификации персонала, обучение современным инновационным методикам и т.д. Цена таких обучений в основном невелика, но редкие специализированные курсы могут стоить достаточно крупную сумму денег. Но это затраты необходимые, предприятие, которое заботится о своем персонале и хочет быть лидером на рынке, не пренебрегает обучением, не считая издержки. Для уменьшения затрат по этой статье, надо плотнее работать с производителями оборудования электроэнергетики. Для крупных покупателей производители могут устраивать обучение бесплатно.

Для оценки эффективности разработанной стратегии необходимо просле-

дить динамику изменения различных показателей начиная с момента до внедрения стратегии. Наиболее приемлемым вариантом является KPI (Key Performance Indicators) – система показателей, с помощью которой возможно оценить своих сотрудников. В данной системе показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим KPI всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация и др.). Цель системы как таковой – сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение. В нашем случае данную систему можно адаптировать и под задачу оценки эффективности внедрения стратегии внутреннего маркетинга. С помощью KPI мы сможем отследить процесс изменения внутреннего состояния предприятия и поэтапно отследить результат от внедрения разработанных мероприятий.

Общие принципы формирования системы KPI:

- соответствие стратегическим и тактическим целям Компании, описанным в SMART-формате. SMART – распространенная методика управления по целям: S (specific) – конкретность цели; M (measurable) – измеримость; A (achievable) – достижимость (согласованность); R (relevant) – релевантность; T (time bound) – сроки реализации;

- объективность (следует использовать только расчетные показатели, основанные на объективной информации);

- значимость показателей (существует огромное количество критериев эффективности – качественных и количественных, абсолютных и относительных; из них необходимо выделить основные группы показателей и из каждой группы выбрать наиболее важные – во избежание путаницы и дублирования информации);

- соответствие управленческой структуре компании (очевидно, что при группировке KPI должна учитываться система менеджмента компании, т. е.

группы показателей должны формироваться в соответствии с основными структурными подразделениями и направлениями работы организации).

Конкретные критерии и показатели должны быть сформированы с учетом особенностей должности, подразделения, рода занятия и так далее. Кроме индивидуальных КРІ необходимо применять интегральные для отделов и служб.

Для выявления важности или второстепенности разработанных мероприятий, система КРІ должна позволять оценить влияние конкретной разработанной программы.

В таблице 3.1 систематизирована информация о разработанных стратегических мероприятиях для корректной разработки КРІ.

Таблица 3.1 – Программа внедрения стратегических мероприятий ООО «Энергия»

Содержание программы	Форма оценки и контроля
Разработка программы совершенствования тарифной политики	
<ul style="list-style-type: none"> – постановка задачи совершенствования тарифной политики; – определение исходного состояния и подготовка программы совершенствования тарифной политики; – определение источники финансирования исполнения программы – реализация программы 	<ul style="list-style-type: none"> – систематическая оценка деятельности непосредственным руководителем; – согласование содержания программы с ключевыми покупателями и потребителями – эффективность реализации программы с точки зрения издержек и доходов
Адаптация персонала	
<ul style="list-style-type: none"> – ознакомление с целями, задачами, организационной структурой, спецификой деятельности структурного подразделения, Компании, а также предстоящей деятельности; – обеспечение оптимального совпадения интересов вновь принятых работников с целями и задачами Компании; – знакомство с работниками структурного подразделения, корпоративной культурой Компании, традициями, вовлечение вновь принятого работника в систему внутренних взаимоотношений; 	<ul style="list-style-type: none"> – оценка наставников в части усвоения материала; – систематическая оценка непосредственным руководителем; – скорость отладки взаимоотношений с коллегами и степень вовлеченности вновь принятого сотрудника;

Окончание таблицы 3.1

Содержание программы	Форма оценки и контроля
<ul style="list-style-type: none"> – ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на вновь принятого работника задач по занимаемой должности; – снижение количества ошибок, связанных с вовлечением вновь принятого работника в трудовую деятельность; – формирование у вновь принятых работников положительного восприятия и лояльности к Компании; – обеспечение комфортных условий для работы и недопущение производственных и межличностных конфликтов. 	<ul style="list-style-type: none"> – КРІ; – КРІ; – приверженность работника целям Компании и стилю работы; – интервью с работником, социальная работа, проведение исследований.
Формирование кадрового резерва	
<ul style="list-style-type: none"> – заполнение пробелов в образовании кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; – обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности работы; – обучение в центрах подготовки персонала дифференцированно (по группам специальностей); – деловые игры, посвященные общетехническим и специальным проблемам; – решение конкретных производственных, технологических задач по специальностям; – стажировка на резервной должности в рамках организации, в аналогичных компаниях на территории России или за рубежом 	<ul style="list-style-type: none"> – экзамены или зачеты; – экзамены или зачеты; – экзамены или зачеты; – разработка конкретных проектов и рекомендаций по улучшению технологических процессов и их защита; – систематический контроль руководителей.
Обучение персонала	
<ul style="list-style-type: none"> – поддержание квалификации персонала; – обучение современным инновационным методикам. 	<ul style="list-style-type: none"> – экзамены или зачеты, КРІ; – экзамены или зачеты, КРІ.

На основе данных таблицы 3.1 и существующих производственных пока-

зателей можно разработать систему КРІ для отслеживания эффективности внедрения предложенных мероприятий. Поскольку не все показатели возможно учесть в системе КРІ, необходимо с определенной периодичностью проводить исследования среди работников предприятия с целью определения эффективности применяемых инструментов. Также считаю целесообразным на основе набираемой статистики пересматривать программы в рамках стратегии предприятия минимум раз в год.

Таким образом проведена предварительная оценка затрат, необходимых на внедрение предложенных мероприятий (при детальном расчете необходимо дополнительно учитывать трудозатраты организаторов разработанных программ) и разработаны основы формирования системы оценки эффективности внедрения предложенных мероприятий для ООО «Энергия».

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		77

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значение стратегического управления, позволяющего компаниям выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию организации к быстро меняющейся окружающей среде.

Если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

В результате проведенного исследования было определено, что ООО «Энергия» в своей деятельности находится под существенным влиянием экономических, технологических и экологических факторов. Влияние социально-

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		78

экономических факторов признано наиболее сильными. Эти факторы принимают во внимание темп роста экономики муниципального района, которые в последние два года замедлились, демографическую ситуацию, которая характеризуется оттоком населения, невысокими средними доходами и прожиточным минимумом, которые делают потребителей чувствительными к изменению цен и тарифов, другими факторами. Важными технологическим факторами стали степень износа основных фондов отрасли, инвестиции на техническое перевооружение. К процессу, стимулирующему стратегическое развитие ООО «Энергия», можно отнести наличие муниципальной программы по энергосбережению и повышению энергетической эффективности муниципальных учреждений п. Хатанга.

Анализ внутренней среды позволяет делать выводы о том, у предприятия сложился круг постоянных потребителей, главным образом, население и бюджетные учреждения образования, медицины, социальной защиты. Значительного давления конкурентов предприятие не испытывает. Высока зависимость от поставщиков топлива.

Оценивая внутренний потенциал нужно сказать о том, что прибыль от продаж у предприятия отрицательная, что компенсируется поступлениями из бюджета на оплату выпадающих доходов. Чистая прибыль только в 2014 году стала отрицательной. Коэффициенты ликвидности ниже нормы. Финансовая ситуация на предприятии может быть охарактеризована как нормальная. Но существует финансовый риск структуры капитала, т.е. доля собственного капитала находится на уровне 21%.

Результаты оценки систем маркетинга, управления кадрами, производства и финансов также показали, что необходимо их дальнейшее совершенствование.

В качестве мероприятий по совершенствованию стратегического управления определены два: разработка программы совершенствования тарифной политики и программа по совершенствованию кадрового потенциала и по-

строение системы мотивации в организации. Также в проекте определены основные этапы разработки этих программ и дана оценка их эффективности в рамках KPI.

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		80

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Постановление администрации сельского поселения Хатанга № 155-П от 15.11.2013 г. «Об утверждении муниципальной программы «Реформирование и модернизация жилищно-коммунального хозяйства и повышение энергетической эффективности в сельском поселении Хатанга» на период 2014 – 2016 гг. (в ред. Постановления администрации сельского поселения Хатанга от 23.04.2014 № 058-П и от 25.06.2014 № 098-П)
2. Алексеенко, Н.А. Экономика промышленного предприятия / Н.А. Алексеенко, И.Н. Гурова. – М.: Издательство Гревцова, 2011. – 264 с.
3. Арустамов, Э. Организация предпринимательской деятельности / Э. Арустамов, А. Пахомкин, Т. Митрофанов. – М. : Дашков и Ко, 2009. – 336 с.
4. Баздникин, А. Цены и ценообразование. Учебник / А. Баздникин. – М.: Юрайт, 2016. – 370 с.
5. Балаева, О. Управление организациями сферы услуг / О. Балаева, М. Предводителя. – М.: Высшая школа экономики (ГУ), 2010. – 160 с.
6. Басовский, Л.Е. Экономический анализ (комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): учебник / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2007. – 220 с.
7. Волков, О.И. Экономика предприятия: Курс лекций / О.И. Волков, В.К. Складенко. – М: ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
8. Волкова, О.А. Место маркетингового анализа в системе маркетинговых исследований и комплексного экономического анализа деятельности хозяйствующих субъектов / О.А. Волкова // Экономические и гуманитарные науки. – 2010. – № 4. – С. 50-54.
9. Гогина, Г.Н. Практикум по экономическому анализу: учебник / Г.Н. Гогина, С.П. Сюлина. – Самара: Самарская гуманитарная академия, 2006. – 124 с.
10. Голубков, Е. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум / Е. Голубков. – М.: Юрайт, 2015. – 292 с.

11. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – М.: Современная школа, 2010. – 635 с.
12. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия (фирмы): Учебник для вузов. – М.: Проспект, 2013. – 638 с.
13. Ершова, С.В. Применение статистических методов в экономическом анализе / С.В. Ершова // Инновационная наука. – 2016. – № 5-1. – С. 64-67.
14. Зенкина И.В. Теория экономического анализа. Учебное пособие. М.: – Высшее образование, 2011. – 208 с.
15. Измалкова, С.А. Экономический анализ. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия: учебник / С.А. Измалкова. – Орел: Госуниверситет УНПК, 2011. – 260 с.
16. Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
17. Ковалев, В.В. Финансы организаций (предприятий) / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2014. – 352 с.
18. Коршунов, В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика / В. Коршунов. – М.: Юрайт, 2014. – 448 с.
19. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 144 с.
20. Красноярский край в цифрах. 2013, 2014: Стат.сб. / Красноярскстат. – Красноярск, 2014. – 158 с.
21. Красноярский краевой статистический ежегодник, 2014: Стат.сб. / Красноярскстат. – Красноярск, 2014. – 518 с.
22. Красноярский край: официальный портал. – Режим доступа <http://www.krskstate.ru/>
23. Круглова, Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: КноРус, 2009. – 499 с.
24. Косьмин, А.Т., Свинтицкий Н.С., Косьмина Е.Ю. Менеджмент. Учебник. —

- М.: Академия, 2014. — 208 с.
- 25.Липсиц, И. Ценообразование. Учебник и практикум / И. Липсиц. – М.: Юрайт, 2016. – 368 с.
 - 26.Лукьянова, Н.Ю. Методика анализа маркетинговой среды предприятия / Н.Ю. Лукьянова // Молодой ученый. – 2014. – № 7-1. – С. 24-27.
 - 27.Любушин Н.П. Экономический анализ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 576 с.
 - 28.Любушин Н.П. Экономика организации. – М.: КноРус, 2011. – 304 с.
 - 29.Маркин Ю. Экономический анализ. – М.: Омега-Л, 2011. – 456 с.
 - 30.Нечитайло А., Карлик А. Экономика предприятий (организаций). Учебник. – М.: Проспект, 2014. – 304 с.
 - 31.Никонова, Н.В. Критерии маркетингового анализа деятельности организации / Н.В. Никонова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2010. – № 15-1. – С. 111-116.
 - 32.Никонова, Н.В. Методология маркетингового анализа / Н.В. Никонова // Аграрная наука Евро-Северо-Востока. – 2012. – № 1. – С. 68-71.
 - 33.Панов, М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М. Панов. – М.: Инфра-М, 2016. – 256 с.
 - 34.Парахина, В. Стратегический менеджмент / В. Парахина, Д. Максименко, Панасенко С. – м.: КноРус, 2013. – 496 с.
 - 35.Пласкова Н.С. Экономический анализ: Учебник. – М.: Эксмо-Пресс, 2010. – 704 с.
 - 36.Почепцов, Г. Стратегический анализ / Г. Почепцов. – М.: РИФ, 2014. – 334 с.
 - 37.Регионы России. Социально-экономические показатели. 2013: Р32 Стат. сб. / Росстат. – М., 2013. – 990 с.
 - 38.Романовская, Е.В. Анализ и характеристика инструментов маркетингового анализа / Е.В. Романовская // Экономика и социум. – 2014. – № 2-5. – С. 1388-1391.
 - 39.Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2015. – 728 с.

- 40.Савицкая Г.В. Экономический анализ. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 656 с.
- 41.Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия). – М.: Юрайт, 2013. – 672 с.
- 42.Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятия. Учебник для ВУЗов. – М.: Инфра-М, 2011. – 384 с.
- 43.Солдатова, А.В. Метод сравнения в экономическом анализе маркетинговой деятельности / А.В. Солдатова // Вестник ИНЖЭКОНа. – 2014. – № 7 (74) . – С. 69-72
- 44.Сюлина, С.П. Об анализе ценовой политики как направлении маркетингового анализа / С.П. Сюлина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2010. – № 2. – С. 288-291.
- 45.Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>
- 46.Толстых, Т.О. Маркетинговый подход к анализу конкурентных преимуществ предприятия / Т.О. Толстых // Международная торговля и торговая политика. – 2010. – № 6. – С. 89-93.
- 47.Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
- 48.Федеральная служба государственной статистики «Экономические и социальные показатели районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей в 2000-2013 годах»
- 49.<http://www.krskstate.ru/>
- 50.<http://hatanga24.ru/>
- 51.<http://taimyr24.ru/>